JUSTICE ÉQUITÉ RESPECT

LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

IMPARTIALITÉ TRANSPARENCE

RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2012-2013

www.protecteurducitoyen.qc.ca

Québec
Septembre 2013

Monsieur Jacques Chagnon
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec (Québec) G1A 1A4

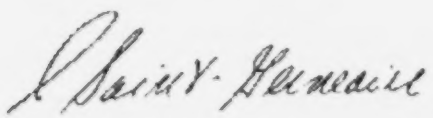
Monsieur le Président,

Conformément aux articles 28 et 35.1 de la Loi sur le Protecteur du citoyen, je vous présente le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'exercice 2012-2013.

Ce rapport, qui fait partie intégrante du 43e rapport annuel du Protecteur du citoyen, constitue la première reddition de comptes à l'égard du *Plan stratégique 2012-2017*, de la *Déclaration de services aux citoyens* entrée en vigueur le 1er avril 2012 et des autres activités de nature administrative de l'institution.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma haute considération.

La protectrice du citoyen,



Raymonde Saint-Germain

Table des matières

MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN 7
DÉCLARATION SUR LA FIABILITÉ DES DONNÉES 8
RAPPORT DE VALIDATION DU VÉRIFICATEUR INTERNE 9
LE PROTECTEUR DU CITOYEN 10
2012-2013 EN BREF 13
LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL 14
LE PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017 16
LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS 37
Les engagements 37
Les plaintes relatives à la qualité des services 42
LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES 44
LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS 45
La comparaison avec d'autres ombudsmans 46
LES AUTRES ENJEUX DE GESTION 48
L'accès à l'information et la protection des renseignements personnels 48
L'éthique et la déontologie 49
La politique linguistique 50
Le développement durable 50
L'UTILISATION DES RESSOURCES 52
Les ressources humaines 52
Les ressources financières 56
Les ressources informationnelles 59
Les ressources matérielles 60
CONCLUSION 61
Annexe 1 – Les résultats du *Plan stratégique 2012-2017* en un coup d'œil 63
Annexe 2 – Tableau comparatif 2011-2012 des ombudsmans parlementaires (champs de compétence, volume des demandes, performance et gestion) 66

Avertissement

Pour faciliter la consultation à l'écran, les pages blanches du document imprimé ont été retirées. La pagination du fichier demeure toutefois conforme à celle de l'original. Ainsi, il ne faut pas s'inquiéter si des pages semblent manquer; cela n'est pas le cas.

MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN

Mesdames et Messieurs les parlementaires,

L'année 2012-2013 était la première de la mise en œuvre de notre *Plan stratégique 2012-2017*, qui met l'accent sur les enjeux relatifs au respect des citoyens et de leurs droits par les services publics et sur l'efficacité de l'institution du Protecteur du citoyen.

Le présent rapport annuel de gestion et notre rapport annuel d'activités, dont il est complémentaire, permettent de constater le haut degré d'atteinte de nos cibles dès cette année, notamment celles – pour nous de première importance – qui sont liées à l'acceptation de nos recommandations par les instances gouvernementales et à leur mise en œuvre. De première importance, parce que notre efficacité repose sur notre capacité à obtenir un traitement juste pour les citoyens et une amélioration durable du respect de leurs droits ainsi que de la qualité des services publics à cet égard.

Nous avons également pour tâche d'aider les parlementaires et leur personnel à résoudre des problèmes que leur soumettent les citoyens des différentes régions du Québec. Nous avons amorcé cette année une série de rencontres regroupant des membres du personnel des bureaux de circonscription en provenance de toutes les formations politiques. Nous avons été accueillis avec beaucoup d'ouverture et nous avons constaté, partout et chez tous, une volonté évidente de trouver des solutions à des problématiques souvent complexes auxquelles sont confrontés les citoyens au quotidien. C'est dans le but d'exercer pleinement ce rôle de soutien aux parlementaires que nous poursuivrons nos démarches auprès des élus et de leur personnel de l'ensemble des circonscriptions électorales du Québec.

Je tiens enfin à souligner et à saluer, une fois de plus, l'expertise et le travail assidu du personnel du Protecteur du citoyen. Son ardeur à réconcilier citoyens et services publics, lors de différends, et à s'inscrire dans un mode de gestion exemplaire est au cœur des résultats présentés dans ce rapport. Des résultats qui mettent en évidence notre détermination à donner suite à tous nos engagements ainsi qu'à respecter les plus hauts standards de bonne administration afin d'être, à tous égards, à la hauteur des attentes légitimes de l'Assemblée nationale envers l'une de ses institutions.

La protectrice du citoyen,

R. Saint-Germain

Raymonde Saint-Germain

Déclaration sur la fiabilité des données

Les résultats et l'information contenus dans le présent rapport annuel de gestion relèvent de ma responsabilité. Celle-ci porte sur l'exactitude, l'intégrité et la fiabilité des données, de l'information et des explications qui y sont présentées.

Tout au cours de l'exercice, j'ai maintenu des systèmes d'information et des mesures de contrôle fiables de manière à assurer l'atteinte des objectifs fixés dans le *Plan stratégique 2012-2017* et dans la nouvelle *Déclaration de services aux citoyens*, en vigueur depuis le 1er avril 2012.

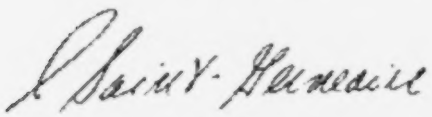
Le présent rapport annuel de gestion :

- Décrit fidèlement la mission, les mandats, les valeurs et les orientations du Protecteur du citoyen ;
- Fait état des objectifs, des indicateurs, des cibles à atteindre et des résultats ;
- Présente des données exactes et fiables.

Les membres du conseil de direction ont approuvé le présent rapport annuel de gestion, en ce qui les concerne. De plus, le vérificateur interne a évalué le caractère plausible et cohérent des résultats, des indicateurs, des explications et de l'information qui y sont exposés, et il a produit un rapport de validation de cette information.

Je déclare donc que l'information présentée dans le *Rapport annuel de gestion 2012-2013* correspond à la situation au 31 mars 2013 et est fiable.

La protectrice du citoyen,



Raymonde Saint-Germain
Québec, juillet 2013

Rapport de validation du vérificateur interne

Madame Raymonde Saint-Germain
Protectrice du citoyen

Conformément au mandat qui m'a été confié, j'ai procédé à l'examen des résultats, des indicateurs, des explications et de l'information présentés dans le rapport annuel de gestion du Protecteur du citoyen pour l'exercice terminé le 31 mars 2013. La responsabilité de l'exactitude, de l'intégralité et de la divulgation de ces données incombe à la direction du Protecteur du citoyen.

Ma responsabilité consiste à évaluer le caractère plausible et la cohérence de l'information en m'appuyant sur les travaux que j'ai réalisés au cours de mon examen.

Cet examen a été effectué conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, élaborées par l'Institut des auditeurs internes (IAI). Mes travaux ont consisté à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à mettre en œuvre des procédés analytiques, à documenter le fonctionnement des mécanismes de compilation, à réviser des calculs et à discuter de l'information fournie. Mon examen ne constitue pas une vérification.

Au terme de mon examen, je n'ai rien relevé qui me porte à croire que les résultats, les indicateurs, les explications et l'information contenus dans le *Rapport annuel de gestion 2012-2013* du Protecteur du citoyen ne sont pas, à tous égards importants, plausibles et cohérents.

Le vérificateur interne,

Jean Gamache

Jean Gamache, CPA, CA
Québec, juillet 2013

LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Son statut, sa mission et son mandat

Le Protecteur du citoyen est une institution indépendante du gouvernement du Québec, dirigée par M[me] Raymonde Saint-Germain. Cette dernière a été désignée par l'Assemblée nationale en avril 2006, puis en juin 2011 pour un deuxième mandat. La protectrice du citoyen fait exclusivement rapport à l'Assemblée nationale.

L'institution a pour mission d'assurer le respect des droits des citoyens, qu'il s'agisse d'individus, d'entreprises ou d'associations, dans leurs relations avec l'administration publique. Le Protecteur du citoyen agit quotidiennement pour corriger et prévenir les abus, les erreurs, la négligence, le non-respect des droits ou l'inaction des services publics.

Outre qu'il exerce depuis 1969 sa compétence d'intervention à l'égard des ministères et de la majorité des organismes de l'administration publique en vertu de sa loi constitutive, le Protecteur du citoyen assure l'application, depuis avril 2006, de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux. À cet égard, il intervient généralement en deuxième recours en ce qui a trait aux plaintes des citoyens. Il peut aussi agir directement à la suite de signalements ou encore de sa propre initiative auprès des instances du réseau de la santé et des services sociaux assujetties à sa compétence.

Le mandat du Protecteur du citoyen lui permet ainsi de participer à l'amélioration de la qualité des services de ces ministères, organismes publics ou instances. Il assiste également les parlementaires dans le rôle qu'ils sont appelés à jouer auprès de la population.

Son action

Le Protecteur du citoyen a un pouvoir de recommandation. L'efficacité de son action est essentiellement fondée sur sa capacité d'influence et de persuasion. Lorsque, après avoir formulé une recommandation, il constate qu'aucune mesure satisfaisante n'a été prise dans un délai raisonnable pour corriger de manière appropriée une situation, il peut en aviser le gouvernement. Il peut également, s'il le juge pertinent, exposer le cas dans un rapport spécial ou dans son rapport annuel à l'Assemblée nationale, ou encore faire des commentaires publics s'il l'estime nécessaire.

Le Protecteur du citoyen exerce une action à portée collective lorsque son intervention, à la suite d'une plainte ou d'un signalement, permet la correction du problème pour l'ensemble des personnes touchées. Il peut également effectuer, de sa propre initiative, des enquêtes systémiques portant sur des enjeux de gouvernance des services publics.

Le Protecteur du citoyen mène aussi une action préventive. Il peut, en vue de corriger des situations préjudiciables et de prévenir leur répétition, attirer l'attention des parlementaires, d'un ministère, d'un organisme public ou d'une instance du réseau de la santé et des services sociaux sur les réformes législatives, réglementaires ou administratives qu'il juge conformes à l'intérêt général. Lorsqu'il l'estime opportun, il propose des modifications en vue d'améliorer les projets de loi et de règlement.

Toutes ces actions du Protecteur du citoyen sont entre autres rendues possibles par la délégation de certains pouvoirs de la protectrice du citoyen à des membres du personnel, à qui l'on confère alors le titre de « délégué du Protecteur du citoyen ».

L'action du Protecteur du citoyen, différente mais complémentaire de celle des tribunaux, permet fréquemment à des citoyens d'éviter des recours judiciaires ou administratifs, souvent longs et onéreux.

Ses valeurs

L'exercice de ces fonctions et le rôle de médiateur qu'est appelé à jouer le Protecteur du citoyen reposent sur les valeurs de justice, d'équité, de respect, d'impartialité et de transparence. Ces valeurs guident les actions de l'institution, alors que l'intégrité, la rigueur et l'empathie sont exigées de son personnel.

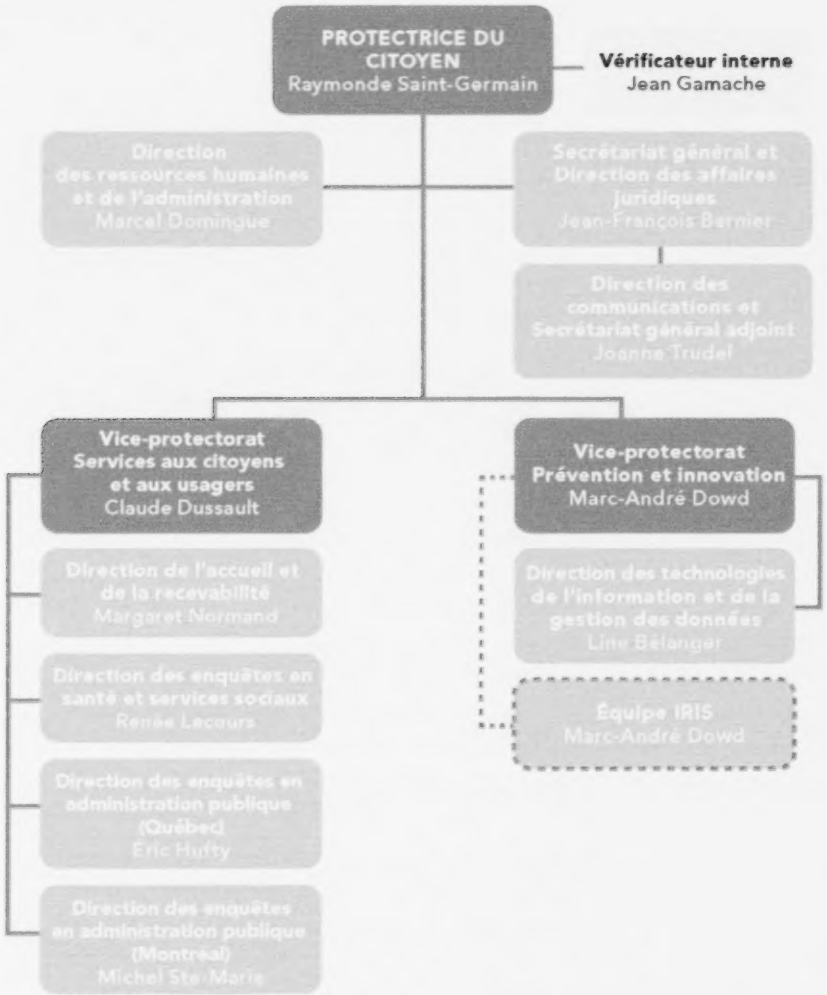
LE PROTECTEUR DU CITOYEN
Assemblée nationale
Québec

Le logo du Protecteur du citoyen symbolise la recherche d'un équilibre entre les droits des uns et des autres. Il représente une variante de l'emblème de la justice composé d'une balance à deux plateaux. Le plateau de gauche évoque la justice, alors que celui de droite, remplacé par le P du Protecteur du citoyen, renvoie à l'équité.

NOTE AU LECTEUR

Pour faciliter la lecture du rapport, la forme masculine désigne ici aussi bien les femmes que les hommes.

Sa structure organisationnelle (au 31 mars 2013)



La structure organisationnelle du Protecteur du citoyen a connu une modification en 2012-2013, puisque la Direction des études et des mandats d'initiative a été abolie et son personnel intégré au Vice-protectorat – Prévention et innovation, sous l'autorité immédiate du vice-protecteur. Cette modification a permis de créer l'équipe IRIS (Initiative de réalisation des interventions systémiques), une structure matricielle favorisant la collaboration des directions que concernent l'élaboration et la réalisation de projets d'intervention systémique.

2012-2013 EN BREF

Un niveau d'atteinte appréciable des cibles du plan stratégique : 16 des 21 cibles dont la réalisation était prévue en 2012-2013 ou qui pouvaient être mesurées ont été atteintes ou surpassées (annexe 1, p. 63).

Un taux d'acceptation des recommandations du Protecteur du citoyen probant et constant :

- 99,2 % pour les dossiers individuels (1 052 des 1 060 recommandations acceptées) (p. 26) ;
- 98,8 % pour les dossiers à portée collective (507 des 513 recommandations acceptées) (p. 18) ;
- 94,1 % pour les dossiers de nature systémique (16 des 17 recommandations acceptées) (p. 19).

Une diminution de la durée moyenne de traitement des demandes de services (p. 35) :

- Une baisse de 12,5 % dans le secteur *Administration publique* ;
- Une baisse de 10 % dans le secteur *Santé et services sociaux*.

Le déploiement des interventions de nature systémique afin de proposer des solutions plus tôt et pour le plus grand nombre possible de citoyens : 4 enquêtes systémiques dont 3 ont donné lieu à des rapports rendus publics en 2012-2013 (p. 18).

Un effort soutenu pour renseigner les citoyens sur leurs droits et leurs obligations concernant les services publics (p. 21) :

- Diffusion de résultats d'intervention sur le site Web du Protecteur du citoyen ;
- Infolettres transmises aux nouveaux arrivants ainsi qu'aux entrepreneurs et travailleurs autonomes ;
- Diffusion de capsules informatives sur d'autres plateformes (sites Web de Protégez-vous et d'Éducaloi).

Le renforcement des relations avec les parlementaires et leur personnel :

- Une veille législative et réglementaire exhaustive (p. 20) ;
- Des analyses soumises aux commissions parlementaires (p. 44) ;
- L'organisation de rencontres avec le personnel des bureaux de circonscription (p. 25).

L'actualisation complète du système de gestion des dossiers amorcée en 2012-2013, avec pour objectif de répondre encore mieux et plus rapidement aux demandes des citoyens (p. 36).

Près de 70 000 visiteurs uniques pour le site Web du Protecteur du citoyen en 2012-2013 :

- Une hausse de 21,9 % comparativement à l'année précédente (p. 25).

Le maintien de l'expertise et la transmission des connaissances :

- Identification des emplois-clés et des savoirs essentiels (p. 33) ;
- Formations continues suivies par le personnel (en moyenne 3,8 jours de formation par employé) (p. 54).

Une performance globale qui se compare avantageusement avec celle d'autres ombudsmans au Canada et à l'étranger (annexe 2, p. 66).

LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

Les ministères et organismes publics œuvrent dans un contexte de gestion exigeant. La plupart d'entre eux ont à composer avec des pressions budgétaires importantes, et cette réalité a des répercussions sur le travail du Protecteur du citoyen : en présence de telles pressions, des réflexes de rigidité administrative s'intensifient chez certains ministères et organismes contraints de traiter plus rapidement, bien qu'à ressources constantes ou moindres, les nombreuses demandes des citoyens. Cela complique le travail du Protecteur du citoyen, qui doit s'assurer du respect des droits des citoyens dans tous les cas et convaincre les ministères et organismes publics d'agir avec la souplesse et le discernement requis, dans les dossiers qui l'exigent, de façon à respecter l'équité.

La confiance des citoyens envers leurs institutions publiques est particulièrement ébranlée, par diverses allégations et certaines révélations touchant l'éthique et la probité. Cela se répercute malheureusement sur les perceptions de la population à l'égard de l'administration publique. Dans ce contexte, le Protecteur du citoyen doit redoubler d'efforts, d'une part afin de renforcer la confiance que les citoyens lui témoignent et, d'autre part, dans tous les cas où la plainte du citoyen apparaît non fondée à la suite de son enquête, afin d'expliquer clairement à ce dernier que l'action des divers ministères et organismes publics en cause a été faite dans le respect de ses droits.

En ce qui concerne les demandes reçues au Protecteur du citoyen, on note que, pour une troisième année consécutive, le nombre de plaintes fondées a augmenté dans le secteur *Administration publique*. Cette réalité a une incidence directe sur la charge de travail de l'institution. En effet, le traitement des dossiers fondés inclut une étape supplémentaire, qui consiste à vérifier si les recommandations sont mises en œuvre. Soulignons, également, une augmentation marquée (+ 38,2 %) du nombre de signalements traités dans le secteur *Santé et services sociaux*. Ces dossiers exigent souvent un traitement initial rapide et intensif, en raison de la gravité des préjudices allégués, ainsi que des déplacements nécessaires vers les instances concernées.

La première année de mise en œuvre de la nouvelle planification stratégique du Protecteur du citoyen a nécessité un effort important. Il fallait préciser, concevoir et utiliser les moyens adéquats pour mesurer l'atteinte des objectifs prévus à cette planification, notamment en conceptualisant deux nouveaux programmes : celui consacré à la détection des préjudices collectifs et celui relatif à l'évaluation de l'efficacité des recommandations dans les dossiers à effet collectif.

Ayant pour objectif d'optimiser ses façons de faire dans le traitement des demandes des citoyens, de façon à assurer qualité de traitement et diligence, le Protecteur du citoyen a tenu à revoir, de manière rigoureuse et systématique, l'ensemble des opérations qui concernent ces aspects. Un important projet de révision des principaux processus de travail a donc été réalisé en 2012-2013.

L'identification, dans le menu détail, des processus actuels, des objectifs d'amélioration et des processus cibles a nécessité un travail concerté d'envergure de la part des diverses équipes du Protecteur du citoyen. Dans ce projet, l'engagement soutenu de plusieurs membres du personnel en contact direct avec la clientèle est à mentionner, de même que le fait que cet engagement n'a pas été réalisé au détriment du traitement des demandes des citoyens, tant en matière de qualité que de célérité.

Un projet majeur en technologies de l'information a débuté cette année. Une actualisation complète du système de gestion des dossiers a été amorcée, après l'obtention du financement nécessaire à la suite du dépôt, auprès du Secrétariat du Conseil du trésor, d'un dossier d'affaires étoffé. Le nouveau système devrait être déployé à compter d'avril 2015. Les gains d'efficience engendrés par cette actualisation permettront de consacrer davantage de ressources aux diverses demandes des citoyens, pour y répondre encore plus rapidement et efficacement, et d'intensifier les activités de prévention des préjudices de l'institution.

La question du maintien de l'expertise institutionnelle, dans le contexte de départs à la retraite ou de mutations du personnel, préoccupe le Protecteur du citoyen. Le défi est d'assurer la transmission efficace des connaissances entre ceux qui sont embauchés et ceux qui partent. Différents moyens ont été déployés ou renforcés, encore cette année : renforcement du programme d'accueil des nouveaux employés, développement en continu d'une banque de références institutionnelles qui regroupe le patrimoine informationnel utile au traitement des demandes des citoyens, identification des emplois-clés et planification de la documentation des savoirs-clés. La gestion des connaissances demeure un enjeu important et les développements à ce sujet se font de façon intégrée, avec le nouveau système de gestion des dossiers.

LE PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017

Déposé à l'Assemblée nationale le 26 avril 2012, le *Plan stratégique 2012-2017* du Protecteur du citoyen définit les enjeux suivants :

- Des citoyens et des droits davantage respectés ;
- Un recours efficace ;
- Une institution humaine et performante.

À chacun de ces trois enjeux répondent autant d'orientations :

- Prévenir la manifestation des préjudices ;
- Proposer des solutions équitables et durables ;
- Renforcer la capacité de l'institution à relever ses défis internes et externes.

Le plan, qui tient compte des principes de développement durable, s'articule autour de 8 axes d'intervention, de 14 objectifs, de 21 indicateurs et de 30 cibles.

L'année 2012-2013 constitue la première année de mise en œuvre de ce plan stratégique. Certains des tableaux qui suivent présentent toutefois des données des années antérieures, afin de permettre une compréhension plus fine des résultats et de leur évolution.

L'annexe 1 du présent rapport annuel de gestion, intitulée « Les résultats du *Plan stratégique 2012-2017* en un coup d'œil », présente l'évaluation que fait le Protecteur du citoyen des résultats atteints pour cette première année.

Orientation 1
PRÉVENIR LA MANIFESTATION DES PRÉJUDICES

Axe d'intervention 1.1
LA PRÉVENTION DES PRÉJUDICES COLLECTIFS

Bien que le traitement des plaintes des citoyens à l'égard des services publics constitue le cœur des activités du Protecteur du citoyen, celui-ci accentue ses efforts en matière de prévention des préjudices. Pour mener avec efficience cette approche préventive, il doit renforcer sa capacité de déceler les situations qui engendrent des préjudices collectifs, ou qui risquent de le faire, ce qui permettra à terme la formulation de solutions adéquates. La prévention des préjudices s'effectue également au Protecteur du citoyen par des propositions de réformes législatives et réglementaires.

OBJECTIF 1.1.1 DÉCELER LES SITUATIONS PRÉJUDICIABLES

Le programme de détection des préjudices consiste à mettre en place une série de mesures pour soutenir et développer la veille stratégique au Protecteur du citoyen. Cette veille repose sur des pratiques d'identification, de partage, de documentation et d'analyse de l'information concernant des situations préjudiciables alléguées, appréhendées ou constatées.

Les mesures retenues visent à renforcer la capacité du Protecteur du citoyen à reconnaître rapidement, voire à anticiper, l'émergence de situations potentiellement préjudiciables pour un groupe de citoyens. Elles permettront de soutenir des interventions allant au-delà de la résolution de la plainte individuelle, pour viser à éradiquer les causes des préjudices collectifs constatés.

INDICATEUR : MISE EN ŒUVRE D'UN PROGRAMME DE DÉTECTION DES PRÉJUDICES	
Cibles	**Résultat 2012-2013**
31 mars 2013 : Programme adopté	Programme adopté le 26 février 2013
31 mars 2017 : Programme mis en œuvre et complété	– – –

Conformément à la première cible de cet indicateur, un programme de détection des préjudices a été approuvé par le conseil de direction du Protecteur du citoyen en février 2013, au terme de consultations menées à l'interne. Ce programme intègre une veille stratégique élaborée à partir des résultats d'enquêtes, de l'analyse de l'environnement externe, de la littérature scientifique, des contenus médiatiques, de l'examen des projets de loi et de règlement ainsi que des pratiques d'autres ombudsmans parlementaires. Sa mise en œuvre s'amorcera dès 2013-2014.

Un plan de travail ainsi qu'un processus de collecte et d'analyse de l'information émanant de ces sources ont également été élaborés en 2012-2013.

OBJECTIF 1.1.2 RECOMMANDER DES SOLUTIONS RÉALISTES AUX PROBLÈMES COLLECTIFS ET SYSTÉMIQUES CONSTATÉS DANS LES SERVICES PUBLICS

Pour chaque demande de services individuelle qui lui est soumise, le Protecteur du citoyen examine si le préjudice dont il est question peut avoir une portée collective. Cela lui permet d'émettre des recommandations qui pourront profiter au plus grand nombre de citoyens possible.

L'institution exerce également un rôle de prévention par l'analyse de situations systémiques engendrant des problèmes souvent complexes qui occasionnent des préjudices pour un nombre important de citoyens. Une intervention de cette nature exige d'examiner les liens entre différents éléments qui peuvent, à première vue, paraître indépendants, mais qui se conjuguent et se renforcent mutuellement pour créer ou aggraver une situation préjudiciable.

L'objectif des interventions auprès des ministères, organismes publics ou instances visés, lors du traitement des plaintes à portée collective ou dans le contexte de la réalisation de rapports sur des problématiques systémiques, est de proposer des solutions réalistes en vue de corriger les dysfonctionnements constatés et d'améliorer, de façon durable, les services publics. Le Protecteur du citoyen effectue le suivi de ces recommandations jusqu'à leur implantation complète par ces services publics.

Les rapports publiés

INDICATEUR: NOMBRE DE RAPPORTS SUR LES PROBLÉMATIQUES SYSTÉMIQUES PUBLIÉS	
Cible	**Résultat 2012-2013**
2 rapports par année	3 rapports publiés

En 2012-2013, le Protecteur du citoyen a rendu publics 3 rapports sur des problématiques systémiques, dépassant ainsi la cible annuelle.

Le premier, intitulé *Les services aux jeunes et aux adultes présentant un trouble envahissant du développement : de l'engagement gouvernemental à la réalité* (TED-2), a été publié en mai 2012. Il met en lumière les problématiques vécues par les enfants dès leur entrée à l'école jusqu'à l'âge adulte, et celles de leurs parents, relativement à l'accès aux services de santé et aux services sociaux. Le rapport souligne également les difficultés qu'ont ces services et ceux des réseaux de l'éducation et de l'emploi à combler les besoins réels de ces personnes. Le Protecteur du citoyen a formulé 17 recommandations pour tenter de résoudre ces problématiques.

Ce rapport avait été précédé, en 2009, de celui consacré aux services destinés aux enfants de moins de 7 ans présentant un trouble envahissant du développement, intitulé *Rapport spécial du Protecteur du citoyen sur les services gouvernementaux destinés aux enfants présentant un trouble envahissant du développement* (TED-1).

Le deuxième rapport, publié en mars 2013, s'intitule *La contribution financière au placement d'enfants mineurs* (CFP). Ce type de contribution financière se fonde sur le principe qu'il est de la responsabilité des parents de pourvoir au soin, à l'entretien et à l'éducation d'un enfant même lorsqu'il est hébergé en milieu substitut. Après avoir constaté des problèmes de calcul et de perception de la contribution financière au placement rencontrés par les centres jeunesse, le Protecteur du citoyen a documenté les pratiques de ces derniers et a analysé les fondements, les limites et l'impact des règles qui régissent la contribution financière exigée des parents. Il a formulé 11 recommandations afin de résoudre les différentes problématiques mises en lumière par son enquête.

Le troisième rapport, publié lui aussi au mois de mars 2013 et intitulé *L'organisation des services d'intervention d'urgence hors du réseau routier – Une desserte à optimiser pour sauver des vies* (OSIUHRR), vise à améliorer l'organisation des services d'intervention d'urgence hors du réseau routier. Il repose sur le constat que la survie d'une personne et la réduction des risques de handicaps dépendent de l'organisation efficace des services d'intervention d'urgence lorsque les événements surviennent dans des endroits non accessibles aux ambulanciers par le réseau routier. Les 7 recommandations du Protecteur du citoyen s'articulent autour de la sensibilisation et de la responsabilisation des adeptes et des promoteurs d'activités inaccessibles par le réseau routier. Elles proposent également l'amélioration de la couverture du territoire par les centres d'urgence 9-1-1, la mise en place de protocoles d'intervention sur une base régionale et la clarification des rôles et responsabilités des intervenants en situation d'urgence.

Ces rapports peuvent être consultés sur le site Web www.protecteurducitoyen.qc.ca, sous l'onglet « Dossiers et documentation », section « Rapports d'enquête et rapports spéciaux ».

Les recommandations acceptées

INDICATEUR: PROPORTION DES RECOMMANDATIONS À EFFET COLLECTIF ET SYSTÉMIQUE ACCEPTÉES PAR LES MINISTÈRES, ORGANISMES PUBLICS ET INSTANCES	
Cibles	**Résultats 2012-2013**
Recommandations à effet collectif : 95 %	98,8 %
Recommandations issues des rapports systémiques : 3 sur 4	3,8 sur 4

Les recommandations du Protecteur du citoyen découlant des plaintes individuelles jugées fondées et ayant une portée collective ont été acceptées dans une proportion de 98,8 % par les ministères, les organismes publics ou les instances visés. Découlant des 1 630 plaintes et signalements jugés fondés en 2012-2013, 513 mesures à portée collective ont été proposées. Dans le secteur *Administration publique*, 184 des 186 recommandations formulées ont été acceptées, alors que 323 des 327 recommandations l'ont été dans le secteur *Santé et services sociaux*. La cible annuelle de 95 % est surpassée de près de 4 points de pourcentage.

En ce qui a trait aux 35 recommandations formulées dans les 3 rapports systémiques publiés en 2012-2013, seuls les résultats associés au rapport TED-2 peuvent être produits. En effet, les deux autres rapports ayant été rendus publics en fin d'année, le délai d'acceptation accordé aux ministères et organismes publics concernés n'était pas échu au 31 mars 2013.

Pour le rapport TED-2, 16 des 17 recommandations dont l'échéancier d'acceptation était prévu en 2012-2013 ont été acceptées, pour une moyenne de 3,8 sur 4 (ou 94,1 %), ce qui dépasse la cible (3 sur 4).

Le tableau suivant fait état du nombre de recommandations acceptées pour chaque rapport, selon le ministère, l'organisme ou l'instance concernés.

Les recommandations acceptées par les ministères, organismes et instances concernés par les rapports publiés

TITRE DU RAPPORT	NOMBRE DE RECOMMANDATIONS AVEC ÉCHÉANCE D'ACCEPTATION EN 2012-2013	MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RECOMMANDATIONS ACCEPTÉES*
Les services aux jeunes et aux adultes présentant un trouble envahissant du développement : de l'engagement gouvernemental à la réalité (TED-2) – 23 mai 2012	17	• Ministère de la Santé et des Services sociaux • Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale • Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport • Office des personnes handicapées du Québec • Ministère de la Famille	16
La contribution financière au placement d'enfants mineurs (CFP) – 21 mars 2013	s. o.	• Ministère de la Santé et des Services sociaux • Régie des rentes du Québec • Agence du revenu du Québec	À venir en 2013-2014
L'organisation des services d'intervention d'urgence hors du réseau routier – Une desserte à optimiser pour sauver des vies (OSIUHRR) – 28 mars 2013	s. o.	• Ministère de la Santé et des Services sociaux • Ministère de la Sécurité publique	À venir en 2013-2014
Total des recommandations applicables	**17**		**16/17 (94,1 %)**

* Le Protecteur du citoyen considère une recommandation comme étant acceptée lorsque le ministère, l'organisme ou l'instance adhèrent intégralement à son libellé, tel qu'initialement formulé. Or, une recommandation peut être acceptée dans ses grandes lignes, mais voir l'un de ses éléments modifié ou modulé par le ministère, l'organisme ou l'instance concernés. Une telle recommandation nécessitera donc un suivi du Protecteur du citoyen, même si celui-ci ne la considère pas comme acceptée à la lumière des critères qu'il a institués en cette matière.

L'une des recommandations du rapport TED-2 adressées au ministère de la Santé et des Services sociaux était à l'effet de réviser, au plus tard le 31 mars 2014, le programme d'aide pour le soutien aux familles des personnes handicapées. Ce ministère a indiqué au Protecteur du citoyen qu'il ne pourrait respecter l'échéance fixée en raison, notamment, « de l'intensification du financement requis pour le déploiement des nouvelles mesures ». Aucun autre échéancier n'a été proposé. Le Protecteur du citoyen regrette cette situation et demeure actif pour l'évolution de ce dossier.

OBJECTIF 1.1.3 PROPOSER DES RÉFORMES LÉGISLATIVES ET RÉGLEMENTAIRES CONFORMES À L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Le Protecteur du citoyen a mis au point un programme structuré de veille législative et réglementaire. Ce moyen d'action permet une intervention de prévention de première importance. En apportant son expertise et son soutien aux parlementaires qui procèdent à l'examen d'un projet de loi ou en soumettant ses commentaires concernant un projet de règlement à l'autorité responsable, l'institution contribue à documenter les parlementaires quant au respect des droits des citoyens et à l'amélioration de la qualité des services publics. Son action préventive s'exerce ainsi d'une manière complémentaire à ses activités d'enquête et de médiation.

Le Protecteur du citoyen réalise cette activité en vertu de l'article 27.3 de sa loi constitutive, qui lui confère le pouvoir d'appeler l'attention de l'Assemblée nationale et du gouvernement sur les réformes législatives, réglementaires et administratives qu'il juge conformes à l'intérêt général. Cette activité découle aussi de l'article 7 de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux, qui confie au Protecteur du citoyen le mandat de veiller, par toute mesure appropriée, au respect des usagers et des droits qui leur sont reconnus par cette loi.

Le Protecteur du citoyen prend ainsi connaissance de l'ensemble des projets de loi présentés à l'Assemblée nationale et des projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec*. Il intervient lorsqu'il l'estime nécessaire ou à la demande expresse des parlementaires. Des ministres et des dirigeants d'organismes publics sollicitent à l'occasion l'avis préalable de l'institution sur des projets de textes législatifs ou réglementaires.

En matière réglementaire, l'institution formule ses commentaires directement au ministre ou au dirigeant visés, alors qu'en matière législative, il les transmet généralement à la commission parlementaire chargée d'étudier le projet de loi, sous forme de mémoire ou de lettre. Des demandes d'information ou des interventions du Protecteur du citoyen auprès des ministères et des organismes publics donnent également lieu à des modifications ou à des précisions aux projets de loi et de règlement.

INDICATEUR : POURCENTAGE DE PROJETS DE LOI ET DE RÈGLEMENT PERTINENTS EXAMINÉS	
Cibles	**Résultats 2012-2013**
Projets de loi pertinents : 100 %	100 %
Projets de règlement pertinents : 100 %	100 %

En 2012-2013, 56 des 68 projets de loi publics présentés à l'Assemblée nationale et 170 des 188 projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec* ont été estimés pertinents aux fins de la veille législative et réglementaire[1]. Ils ont dès lors été transmis aux délégués compétents du Protecteur du citoyen pour examen. Cette année, le Protecteur du citoyen a atteint la cible qu'il s'était fixée, soit 100 % des projets de loi et de règlement pertinents examinés en temps opportun.

1 À titre d'exemple, ne sont généralement pas estimés pertinents aux fins de la veille législative et réglementaire les projets de loi sur les crédits ou ceux adoptés le jour même, ainsi que les projets de décret de convention collective ou autres sujets portant sur les relations de travail.

Les résultats relatifs à l'examen des projets de loi

CHEMINEMENT INTERNE	2012-2013
Projets de loi présentés à l'Assemblée nationale	68
Transmis pour examen	56*
Visés par une intervention	8

Les résultats relatifs à l'examen des projets de règlement

CHEMINEMENT INTERNE	2012-2013
Projets de règlement publiés à la *Gazette officielle*	188
Transmis pour examen	170*
Visés par une intervention	12

* À ces nombres s'ajoutent 3 projets de loi et 10 projets de règlement qui ont été transmis aux directions concernées pour information.

Les analyses effectuées en 2012-2013 ont donné lieu à 8 interventions du Protecteur du citoyen sur autant de projets de loi et à 6 interventions touchant 12 projets de règlement. Elles lui ont permis d'identifier les effets d'ordre administratif, économique ou social potentiellement préjudiciables aux citoyens, ou encore de signaler des modifications législatives ou réglementaires répondant à ses recommandations passées.

Le chapitre *Bilan de la veille législative et réglementaire* du *Rapport d'activités 2012-2013* présente de manière détaillée les projets analysés, les interventions du Protecteur du citoyen et leur incidence, le cas échéant, de même que le résultat connu en 2012-2013 pour des recommandations formulées au cours des années précédentes.

Les interventions du Protecteur du citoyen en matière législative et réglementaire peuvent être consultées sur le site Web www.protecteurducitoyen.qc.ca, sous l'onglet « Dossiers et documentation », section « Réactions aux projets de loi et de règlement ».

Axe d'intervention 1.2
LA CONNAISSANCE DES DROITS ET DES OBLIGATIONS

Le deuxième axe d'intervention, relatif à l'orientation du *Plan stratégique 2012-2017* consacrée à la prévention de la manifestation des préjudices, se décline en deux objectifs. Le premier touche les citoyens, leurs droits et leurs obligations concernant les services publics, alors que le deuxième vise à s'assurer que les ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux connaissent et respectent leurs obligations à l'égard des citoyens.

OBJECTIF 1.2.1 RENSEIGNER LES CITOYENS SUR LEURS DROITS ET LEURS OBLIGATIONS CONCERNANT LES SERVICES PUBLICS

Une personne mieux informée de ses droits est davantage en mesure d'en faire assurer le respect par les services publics. Cette année, les efforts du Protecteur du citoyen en cette matière se sont traduits par la création et la diffusion d'information sur le Web, par la diffusion d'infolettres, par l'établissement d'un partenariat avec Éducaloi et par des activités d'information ou de formation.

En ce qui a trait à l'information sur le Web, la progression de la cible est évaluée à partir du nombre total de consultations uniques de pages Web liées à cet objectif.

Pour ce qui est des autres moyens mis en œuvre relativement à l'information sur les droits des citoyens, on peut estimer le nombre de personnes qu'ils ont permis de rejoindre. Le résultat total lié à cette cible est donc quantifié par deux types de mesures différentes qui ne peuvent être fusionnées en une seule donnée : le nombre de personnes et le nombre total de consultations uniques des pages Web.

INDICATEUR : NOMBRE DE PERSONNES REJOINTES PAR DIFFÉRENTS MOYENS RELATIVEMENT À L'INFORMATION SUR LES DROITS DES CITOYENS	
Cible	**Résultat 2012-2013**
Hausse de 10 % entre 2012-2013 et 2016-2017	Mesure de base : 48 370 pages Web (consultations uniques) 1 673 personnes rejointes

Diffusion d'information sur le Web

L'institution a continué à diffuser sur son site Web les conclusions de certaines de ses enquêtes : 63 ont été mises en ligne en 2012-2013. Ces « cas vécus » décrivent brièvement la nature d'une plainte, le déroulement de l'intervention et le résultat obtenu. Ils permettent aux citoyens de connaître leurs droits et leurs obligations s'ils vivaient une situation analogue à celle qui est présentée. Avec 23 667 consultations uniques, cette section du site du Protecteur du citoyen a été la préférée des internautes.

Des capsules d'information sur différents sujets, dont plusieurs touchant les droits et les obligations des citoyens à l'égard des services publics, sont également diffusées sur le site *Protégez-vous.ca* ainsi que sur le site du Protecteur du citoyen. En 2012-2013, 20 capsules ont été publiées ; elles ont donné lieu à 3 430 pages vues uniques sur le site Web institutionnel, alors que ce nombre s'est élevé à 21 273 consultations uniques sur le site *Protégez-vous.ca*. Un total de 48 370 consultations uniques a donc résulté de la diffusion Web de l'information, par le Protecteur du citoyen, sur les droits et obligations des citoyens à l'égard des services publics.

Au cours de l'année, l'institution a par ailleurs conclu un partenariat avec Éducaloi. Cet organisme à but non lucratif, dont le site Web est une référence en matière de vulgarisation juridique, élaborera et diffusera des contenus concernant les droits et obligations des citoyens à l'égard des services publics. La mise en ligne de ces contenus sur le site Web d'Éducaloi et sur celui du Protecteur du citoyen s'est amorcée en mars 2013 et se poursuivra en 2013-2014.

Diffusion d'infolettres

Le Protecteur du citoyen s'est également assuré de diffuser de l'information concernant les droits et les obligations des nouveaux arrivants et des entrepreneurs et travailleurs autonomes. Le site Web et les infolettres ont été les principaux véhicules pour ce faire, deux infolettres ayant été diffusées par courriel à chacun de ces groupes, composés surtout de relayeurs d'information. Pour ce qui est des nouveaux arrivants, 333 courriels ont été ouverts. Chez les entrepreneurs et travailleurs autonomes, le nombre de messages lus s'est élevé à 140.

Activités d'information

L'institution a par ailleurs traité des droits et des obligations des citoyens à l'égard des services publics lors de plusieurs activités d'information qu'elle a offertes à différents groupes d'étudiants et de relayeurs au cours de l'année. Le nombre de personnes ayant participé à ces activités est évalué à 1 200.

OBJECTIF 1.2.2 VEILLER AU RESPECT PAR LES MINISTÈRES, ORGANISMES PUBLICS ET INSTANCES DE LEURS OBLIGATIONS À L'ENDROIT DES CITOYENS ET DU PROTECTEUR DU CITOYEN

Le traitement d'une plainte individuelle amène parfois le Protecteur du citoyen à constater qu'un ministère, un organisme public ou une instance du réseau de la santé et des services sociaux n'a pas respecté ses obligations légales. Le Protecteur du citoyen a donc intensifié ses efforts afin de s'assurer du respect de certaines garanties procédurales et des principes de justice naturelle inscrits dans la Loi sur la justice administrative et la Loi sur l'administration publique. Il a également entrepris des actions pour favoriser le respect de la procédure de traitement des plaintes prévue à la Loi sur les services de santé et les services sociaux et à la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux.

Chaque fois qu'un manquement est constaté, le Protecteur du citoyen effectue un rappel formel des obligations légales du service public envers le citoyen, afin d'éviter de nouvelles plaintes sur le sujet.

INDICATEUR: RAPPELS AUX MINISTÈRES ET ORGANISMES PUBLICS À LA SUITE D'UN CONSTAT DE MANQUEMENT À CERTAINES OBLIGATIONS INSCRITES À LA LOI SUR LA JUSTICE ADMINISTRATIVE ET À LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	
Cibles	**Résultat 2012-2013**
31 mars 2013: Plan d'intervention complété	Plan d'intervention complété
À compter de 2013-2014: Rappels dans 100 % des cas constatés	– – –

L'année 2012-2013 aura servi à l'identification des principes et des obligations de la Loi sur la justice administrative devant faire l'objet d'une vigilance particulière du Protecteur du citoyen. Cette première étape a permis l'élaboration d'une formation, destinée prioritairement au personnel des équipes d'enquête du secteur *Administration publique*, dont les premières séances seront tenues à l'automne 2013. Les délégués seront par la suite invités à formuler des recommandations aux ministères et organismes publics dans toutes les situations constatées de non-respect des garanties procédurales et des principes de justice naturelle applicables inscrits dans cette loi.

INDICATEUR: RAPPELS AUX INSTANCES DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX À LA SUITE D'UN CONSTAT DE MANQUEMENT À L'OBLIGATION DE RÉFÉRER AU PROTECTEUR DU CITOYEN EN 2e NIVEAU	
Cible	**Résultat 2012-2013**
Rappels dans 100 % des cas constatés	ND

Le système interne de gestion des dossiers ne permet actuellement pas de vérifier si une recommandation a été effectuée chaque fois qu'un manquement à l'obligation de référer au Protecteur du citoyen en deuxième niveau a été constaté. Seules les recommandations concrètement formulées peuvent être retracées. Les mécanismes requis pour réaliser cette vérification seront rapidement intégrés au nouveau système de gestion des dossiers en développement. Il devrait donc être possible d'effectuer cette validation à compter du 1er avril 2015.

Une directive transitoire a cependant été transmise à l'ensemble du personnel de la Direction des enquêtes en santé et services sociaux, en septembre 2012, pour pallier cette situation. De plus, une infolettre destinée au réseau de la santé et des services sociaux, diffusée le 17 janvier 2013, a rappelé aux commissaires aux plaintes et à la qualité des services que le recours possible en deuxième instance au Protecteur du citoyen constitue un élément essentiel de la procédure de traitement des plaintes. Elle leur a réitéré qu'une intervention du Protecteur du citoyen serait effectuée si les conclusions transmises à l'usager ne comportaient pas d'information sur le recours à l'institution.

Orientation 2
PROPOSER DES SOLUTIONS ÉQUITABLES ET DURABLES

Le Protecteur du citoyen ayant identifié comme deuxième enjeu celui de demeurer un recours non judiciaire efficace, il doit réussir année après année à offrir des services de qualité au plus grand nombre de citoyens possible.

Pour ce faire, trois types d'intervention sont privilégiés :

- Développer une connaissance accrue de sa mission et de ses services ;
- Continuer à déployer des efforts pour obtenir les correctifs appropriés à la situation de chaque citoyen ;
- Participer activement à l'amélioration durable des services publics.

Axe d'intervention 2.1
LA CONNAISSANCE DU RECOURS AU PROTECTEUR DU CITOYEN

La connaissance du recours à l'institution s'avère de première importance puisque, pour être utile et performant, le Protecteur du citoyen doit d'abord être connu des personnes qui sont susceptibles d'avoir besoin de ses services. Il s'agit non seulement d'augmenter la notoriété de l'institution, mais aussi, et surtout, de faire mieux connaître son rôle et ses champs d'intervention. Les efforts en ce sens doivent en fait viser des situations pour lesquelles l'institution est en mesure d'intervenir au bénéfice des citoyens. Cela nécessite une détermination stratégique des groupes à rejoindre et des moyens judicieux pour ce faire.

Dans une optique d'efficience et en tenant compte de ses ressources, le Protecteur du citoyen a mis au point des stratégies consistant principalement à rejoindre des relayeurs d'information, ces actions s'avérant moins coûteuses que des campagnes de communication de masse. Des interventions visant à se faire connaître des députés et de leur personnel de bureaux de circonscription, en contact quotidien avec les citoyens, ont notamment été amorcées en 2012-2013. L'institution a également accru sa présence sur le Web, ce qui lui a permis de se faire davantage connaître à la fois d'internautes et de relayeurs, et ce, à peu de frais.

OBJECTIF 2.1.1 INFORMER JUDICIEUSEMENT LES CITOYENS DES SERVICES OFFERTS

INDICATEUR : MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE COMMUNICATION LIÉ AUX PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES ÉTABLIES ANNUELLEMENT	
Cible	**Résultat 2012-2013**
Plan de communication mis en œuvre annuellement	Mis en œuvre à 84,4 %

Le plan de communication 2012-2013 comprenait 32 actions. De ce nombre, 27 ont été totalement (23) ou en partie (4) réalisées, alors que 5 n'ont pas été concrétisées cette année, par suite d'une nouvelle priorisation des actions. Toutefois, 2 actions se sont ajoutées à celles prévues au plan de communication, soit la production d'un nouveau dépliant d'information et une campagne de communication sur le *Portail Québec* administré par Services Québec.

Les stratégies de communication visaient à faire mieux connaître l'institution au grand public ainsi qu'à deux clientèles ciblées, soit les entrepreneurs et travailleurs autonomes et les nouveaux arrivants au Québec. Le Protecteur du citoyen a par ailleurs répondu à 138 demandes de journalistes, dont 51 ont donné lieu à des entrevues. Il a également participé à 22 activités d'information ou de formation.

INDICATEUR: TAUX D'ACHALANDAGE DU SITE WEB INSTITUTIONNEL	
Cible	**Résultat 2012-2013**
Hausse de 20 %	Hausse de 21,9 %

Le taux d'achalandage du site Web est évalué sur la base du nombre de « visiteurs uniques » qui l'ont consulté. On entend par là une personne (adresse IP) ayant visité le site une seule fois pendant la période spécifiée. Le nombre de visiteurs uniques qui avaient consulté le site Web entre le 1er avril 2011 et le 31 mars 2012 s'est élevé à 56 848. Il a été de 69 308 en 2012-2013. Le taux d'achalandage a donc connu une hausse de 21,9 %.

Au cours de l'année, la page d'accueil du site a été réaménagée, deux nouvelles sections ont été créées en fonction des clientèles ciblées, des fonctions « partage » ont été ajoutées et le site a été mis aux normes en matière d'accessibilité Web.

Le Protecteur du citoyen a aussi été présent sur d'autres sites Web qui connaissent un achalandage important, dont le *Portail Québec* et le site *Protégez-vous.ca*. Finalement, il a diffusé quatre infolettres (deux infolettres personnalisées pour les nouveaux arrivants au Québec et deux autres pour les entrepreneurs et travailleurs autonomes) qui contenaient plusieurs hyperliens vers le site du Protecteur du citoyen.

INDICATEUR: POURCENTAGE DES BUREAUX DE CIRCONSCRIPTION DONT LE PERSONNEL A ÉTÉ REJOINT DANS L'ANNÉE SUIVANT UNE NOUVELLE LÉGISLATURE	
Cible	**Résultat 2012-2013**
100 % des bureaux de circonscription	100 %

Au lendemain des élections du 4 septembre 2012, le Protecteur du citoyen a transmis une pochette d'information à chaque député et à chaque responsable des bureaux de circonscription électorale. Le contenu de ces pochettes était établi en fonction des réalités sociodémographiques et des dossiers traités par l'institution pour les 17 régions administratives du Québec. Cette action a permis en soi d'atteindre la cible relative à cet indicateur.

Le Protecteur du citoyen a toutefois jugé pertinent d'intensifier ses efforts soutenant l'objectif d'informer judicieusement les citoyens des services qu'il leur offre. C'est pourquoi il a entrepris un projet pilote de rencontres avec le personnel des 26 bureaux de circonscription de la région de la Montérégie, du 27 février au 1er mars 2013, pour lui présenter davantage sa mission et ses services, et échanger sur les problématiques vécues par les citoyens.

Ces rencontres auxquelles ont participé des représentants de 20 bureaux s'étant avérées fructueuses, le Protecteur du citoyen étendra l'offre, autant que faire se peut, à l'ensemble des bureaux de circonscription du Québec au cours de l'année 2013-2014.

Axe d'intervention 2.2
LA CORRECTION DES PRÉJUDICES INDIVIDUELS

OBJECTIF 2.2.1 OBTENIR LES CORRECTIFS APPROPRIÉS À LA SITUATION DE CHAQUE CITOYEN

Un recours est considéré comme efficace dans la mesure où un correctif approprié est apporté dans chaque situation où une plainte est jugée fondée. À cet égard, le Protecteur du citoyen a obtenu au cours des dernières années un fort taux d'acceptation de ses recommandations auprès des ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux. Il a donc poursuivi ses efforts afin que la proportion de ses recommandations relatives à des dossiers individuels acceptées soit supérieure à 95 %.

INDICATEUR : PROPORTION DE CORRECTIFS ACCEPTÉS PAR LES MINISTÈRES, ORGANISMES PUBLICS ET INSTANCES PAR SUITE DES RECOMMANDATIONS SUR DOSSIERS INDIVIDUELS	
Cible	**Résultat 2012-2013**
95 %	99,2 %

L'institution a formulé 1 060 recommandations concernant des dossiers individuels au cours de l'année 2012-2013, dont 1 052 ont été acceptées. Cela représente un taux d'acceptation de 99,2 %. La cible de 95 % a donc été dépassée, tant dans le secteur *Administration publique* que dans le secteur *Santé et services sociaux*. Il s'agit d'un résultat révélateur de l'efficacité du travail du Protecteur du citoyen, mais aussi de la volonté des ministères, des organismes publics et des instances de garantir le règlement satisfaisant des dossiers litigieux et d'améliorer la qualité de leurs services, en assurant le respect des droits des citoyens.

Comme il s'agit d'un indicateur et d'une cible aussi retenus dans le précédent plan stratégique, il a été jugé pertinent de comparer dans le tableau ci-après les résultats de l'année 2012-2013 avec ceux des trois années précédentes.

Les mesures à portée individuelle acceptées

SECTEUR	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Administration publique (plaintes)	99,6 %	99,8 %	99,0 %	99,4 %
Santé et services sociaux (plaintes)	99,2 %	90,1 %	96,3 %	98,0 %
Santé et services sociaux (signalements)	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Total	**99,6 %**	**98,4 %**	**98,5 %**	**99,2 %**

Axe d'intervention 2.3
L'AMÉLIORATION DURABLE DES SERVICES PUBLICS

Le Protecteur du citoyen se préoccupe des suivis accordés à ses recommandations acceptées au sein des ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux. Il y veille autant en ce qui relève des dossiers de plaintes et de signalements que des dossiers de nature systémique.

Un pas de plus est également franchi dès 2012-2013 par le développement de moyens permettant d'évaluer l'effet à moyen terme des recommandations acceptées dans le cadre de certains dossiers à effet collectif. Ce faisant, l'institution sera en mesure d'analyser la non-récurrence des problématiques visées par ces recommandations.

OBJECTIF 2.3.1 EXERCER UN SUIVI DILIGENT DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES AUX MINISTÈRES, ORGANISMES PUBLICS ET INSTANCES

Les recommandations du Protecteur du citoyen acceptées par les ministères, les organismes publics et les instances du réseau de la santé et des services sociaux font l'objet d'un suivi jusqu'à ce que les mesures correctives aient été concrètement mises en œuvre. Pour ce faire, un échéancier est la plupart du temps préétabli avec eux.

Dans le cadre de sa planification stratégique, le Protecteur du citoyen a voulu s'assurer encore plus rigoureusement du respect de ces échéanciers et des modalités de mise en œuvre des recommandations. C'est pourquoi il a introduit un indicateur visant à mesurer la proportion des suivis effectués par le personnel de l'institution quant à l'implantation des mesures correctives à la date prévue, dans les dossiers de plaintes et de signalements.

INDICATEUR : PROPORTION DE SUIVIS EFFECTUÉS DANS LES DÉLAIS FIXÉS CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DANS LES DOSSIERS DE PLAINTES ET DE SIGNALEMENTS	
Cible	**Résultat 2012-2013**
100 % annuellement	ND

Même si les actions de suivi d'implantation sont réalisées avant la fermeture d'un dossier, le système de gestion des dossiers actuel ne permet pas d'obtenir l'information à cet égard. Les indicateurs requis pour cette vérification seront prioritairement ajoutés au nouveau système en développement. La vérification devrait être possible à compter du 1er avril 2015.

INDICATEUR : PROPORTION DES RECOMMANDATIONS DANS LES DOSSIERS SYSTÉMIQUES POUR LESQUELS UN RAPPORT DE SUIVI AU 31 MARS A ÉTÉ OBTENU DES MINISTÈRES, ORGANISMES PUBLICS ET INSTANCES	
Cible	**Résultat 2012-2013**
100 % annuellement	88,2 %

Les ministères, organismes ou instances interpellés doivent également transmettre à l'institution, à la fin de chaque année financière, un rapport de suivi faisant état de l'avancement de la mise en œuvre des mesures correctives d'un rapport systémique qu'ils avaient précédemment acceptées. Cet indicateur mesure donc la proportion de recommandations applicables en 2012-2013 pour lesquelles le Protecteur du citoyen a obtenu un rapport de suivi au 31 mars 2013. Il rend ainsi compte des efforts de l'institution pour obtenir cette information afin d'avoir de meilleures garanties d'amélioration des services publics, mais aussi du respect des engagements des ministères, organismes ou instances de produire ces rapports de suivi au moment convenu.

Au total, 5 des rapports systémiques publiés par le Protecteur du citoyen entre 2009 et 2012 faisaient l'objet d'un suivi au cours de l'année 2012-2013. Des 64 recommandations découlant de ces rapports, 61 avaient antérieurement été acceptées par les ministères, organismes publics et instances concernés, dont 51 impliquaient un suivi au 31 mars 2013.

À cette date, le Protecteur du citoyen avait obtenu un rapport de suivi pour 45 des 51 recommandations (88,2 %) provenant des dossiers systémiques. Le tableau qui suit détaille ce résultat. Il importe de signaler qu'une recommandation considérée comme refusée par le Protecteur du citoyen peut tout de même faire l'objet d'un suivi[2].

2 En effet, le Protecteur du citoyen considère une recommandation comme étant acceptée lorsque le ministère, l'organisme ou l'instance adhèrent intégralement à son libellé, tel qu'initialement formulé. Or, une recommandation peut être acceptée dans ses grandes lignes, mais voir l'un de ses éléments modifié ou modulé par le ministère, l'organisme ou l'instance concernés. Une telle recommandation nécessitera donc un suivi du Protecteur du citoyen, même si celui-ci ne la considère pas comme acceptée à la lumière des critères qu'il a institués en cette matière.

Les recommandations dont le rapport de suivi a été obtenu au 31 mars 2013 par les ministères, organismes et instances concernés

TITRE DU RAPPORT	RECOMMANDATIONS			MINISTÈRES, ORGANISMES ET INSTANCES CONCERNÉS	RAPPORTS DE SUIVI OBTENUS AU 31 MARS
	ACCEPTÉES	COMPLÉTÉES OU IMPLANTÉES	EN SUIVI EN 2012-2013		
Les services aux jeunes et aux adultes présentant un trouble envahissant du développement : de l'engagement gouvernemental à la réalité (TED-2) – 2012	16/17	0	17	• Ministère de la Santé et des Services sociaux • Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale • Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport • Office des personnes handicapées du Québec • Ministère de la Famille	17
Chez soi : toujours le premier choix ? L'accessibilité aux services de soutien à domicile pour les personnes présentant une incapacité significative et persistante (Soutien à domicile) – 2012	2/2	0	2	• Ministère de la Santé et des Services sociaux	2
Pour des services mieux adaptés aux personnes incarcérées qui éprouvent un problème de santé mentale (Santé mentale et détention) – 2011	20/21	1	18*	• Ministère de la Santé et des Services sociaux • Ministère de la Justice • Ministère de la Sécurité publique	12
Les difficultés d'application de la Loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger pour elles-mêmes ou pour autrui (L.R.Q., c.P-38.001) (P38) – 2011	2/3	0	2	• Ministère de la Santé et des Services sociaux	2
Rapport spécial du Protecteur du citoyen sur les services gouvernementaux destinés aux enfants présentant un trouble envahissant du développement (TED-1) – 2009	21 /21	9	12	• Ministère de la Santé et des Services sociaux • Ministère de la Famille • Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport • Office des personnes handicapées du Québec	12
Total	**61/64**	**10**	**51**		**45/51 (88,2 %)**

* Une recommandation acceptée adressée au Conseil de la magistrature ne fait pas l'objet d'un suivi.

TED-2

À la suite de la publication du rapport *Les services aux jeunes et aux adultes présentant un trouble envahissant du développement: de l'engagement gouvernemental à la réalité*, en mai 2012, le ministère de la Santé et des Services sociaux a transmis comme prévu au Protecteur du citoyen ses trois plans de travail, accompagnés d'échéanciers. L'un d'eux a été réalisé avec la collaboration du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Il présente un cadre de référence visant un meilleur cheminement vers la participation sociale, l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées. Le Protecteur du citoyen est satisfait des mesures proposées dans ces trois plans et dans le cadre de référence.

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport a quant à lui entrepris les travaux relatifs aux recommandations le concernant, dont l'élaboration des plans d'intervention, l'amélioration du soutien aux élèves vulnérables, ainsi que les concertations entre le réseau de l'éducation et celui de la santé et des services sociaux dans le cadre de l'entente de complémentarité entre ces deux réseaux. De son côté, le ministère de la Famille apporte son expertise au développement de l'offre d'activités de jour. Finalement, deux rencontres ont été tenues avec l'Office des personnes handicapées du Québec dans le but de préciser sa contribution attendue. En mars 2013, l'Office déposait, comme demandé, une liste des différentes tables, instances et démarches de concertation existantes pour l'intérêt des personnes présentant un trouble envahissant du développement et de leurs proches.

Soutien à domicile

Dans le rapport du Protecteur du citoyen rendu public en mars 2012 et intitulé *Chez soi: toujours le premier choix? L'accessibilité aux services de soutien à domicile pour les personnes présentant une incapacité significative et persistante*, il était prévu que le ministère de la Santé et des Services sociaux lui fasse parvenir, au plus tard en juin 2012, un plan de réalisation des deux recommandations qui y étaient formulées. La réponse reçue en juillet 2012 et le plan d'action s'y rattachant se sont révélés décevants et incomplets. Le Ministère se contentant de réitérer les mesures déjà mises en place, lesquelles étaient jugées insuffisantes pour corriger les lacunes identifiées par le rapport. Toutefois, l'annonce ultérieure faite par le ministre de la Santé et des Services sociaux concernant la publication d'un livre blanc sur les services de soutien à l'autonomie suivie d'une commission parlementaire, prévue à l'automne 2013, s'inscrit davantage dans le sens des recommandations du rapport du Protecteur du citoyen.

Santé mentale et détention

Déposé à l'Assemblée nationale en mai 2011, le rapport intitulé *Pour des services mieux adaptés aux personnes incarcérées qui éprouvent un problème de santé mentale* vise l'amélioration de la prise en charge de ces citoyens et des services préventifs, curatifs et d'intégration sociale adaptés à leur condition. En 2012-2013, une recommandation adressée au ministère de la Santé et des Services sociaux (demande de confier un mandat à l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux [INESSS] afin d'évaluer les coûts et les impacts des recommandations du rapport) a été refusée. Une recommandation a par ailleurs été implantée (désignation d'un répondant) par l'ensemble des ministères visés.

En date du 31 mars 2013, seul le ministère de la Sécurité publique n'avait pas transmis un rapport de suivi sur la mise en œuvre des recommandations le concernant. Bien que ce ministère ait poursuivi la mise en place de mesures prometteuses visant à soutenir les interventions policières précédant une incarcération potentielle d'une personne atteinte de troubles mentaux, le Protecteur du citoyen note l'absence de suivi de l'une des recommandations qui relèvent toujours de sa responsabilité, soit celle portant sur l'amélioration des services sociosanitaires offerts aux personnes incarcérées qui éprouvent un problème de santé mentale.

Le ministère de la Santé et des Services sociaux s'est quant à lui engagé à poursuivre les travaux liés aux recommandations toujours en suivi. Le ministère de la Justice fera de même pour les recommandations relevant de sa responsabilité.

P-38

Le rapport *Les difficultés d'application de la Loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger pour elles-mêmes ou pour autrui (L.R.Q., c.P-38.001)* (P-38) a été publié en février 2011. Le Protecteur du citoyen a obtenu un bilan de suivi du ministère de la Santé et des Services sociaux.

Le Protecteur du citoyen a recommandé à ce ministère notamment qu'il se dote d'orientations ministérielles encadrant la mise sous garde en vertu de la loi P-38.001. En 2011, à la suite de la publication de ce rapport, le Ministère a mis sur pied un comité consultatif visant à l'éclairer dans l'élaboration de ces orientations ministérielles. Au 31 mars 2013, ces orientations ministérielles étaient toujours attendues.

TED-1

En octobre 2009, le Protecteur du citoyen déposait à l'Assemblée nationale son *Rapport spécial sur les services gouvernementaux destinés aux enfants qui présentent un trouble envahissant du développement* (TED-1, nommé TED-enfants dans le *Rapport annuel de gestion 2011-2012).* Ce rapport concernant les 0 à 7 ans était en suivi d'implantation en 2012-2013. Globalement, les ministères et les organismes publics interpellés répondent à leurs engagements et réalisent des actions conjointes, à la satisfaction du Protecteur du citoyen. Au 31 mars 2013, 10 des 12 recommandations qui avaient à être suivies étaient en cours de réalisation, conformément à l'échéancier établi.

Les deux autres recommandations ont cependant requis l'intervention de la protectrice du citoyen, leur degré d'implantation étant jugé insatisfaisant. Les préoccupations du Protecteur du citoyen interpellaient le ministère de la Famille et le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Elles concernaient l'exigence d'une évaluation diagnostique d'un enfant présentant un TED dans les 12 mois précédant son entrée à l'école (ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport) et la confirmation de diagnostic de handicap requise dans le cadre du versement du supplément pour enfant handicapé (ministère de la Famille).

Malgré l'annonce de « travaux prometteurs » par ces deux ministères, les résultats concrets en matière d'accessibilité et d'adaptation des services tardent à se concrétiser. Le Protecteur du citoyen réitère l'urgence d'harmoniser les pratiques afin de réduire les exigences pour les parents et de favoriser un accès réel aux services adaptés requis.

OBJECTIF 2.3.2 SURVEILLER LA PÉRENNITÉ DES CORRECTIFS IMPLANTÉS

En dépit de l'implantation réussie de ses recommandations, il arrive au Protecteur du citoyen, après un certain temps, de recevoir à nouveau des plaintes ou d'observer des préjudices liés à des motifs en apparence similaires. L'institution a donc entrepris des démarches afin de voir s'il s'agit effectivement de cas de récurrence ou s'il s'agit plutôt de motifs de plainte différents. C'est ici l'efficacité à moyen et à long terme des recommandations à effet collectif qui est examinée et, ultimement, la capacité de mieux évaluer leur effet sur la prévention durable des préjudices.

Le *Programme d'évaluation de l'efficacité des recommandations à effet collectif*[3] consiste ainsi à détecter des motifs jugés fondés, à effet collectif, pour lesquels des citoyens se plaignent à nouveau après une période de temps donnée, alors qu'ils avaient pourtant été l'objet de recommandations et de correctifs initialement implantés au sein des ministères, organismes publics et instances concernés. Ce programme est élaboré selon un échéancier permettant de documenter les effets des interventions de l'institution à moyen et à long terme.

3 Lors de la publication du *Plan stratégique 2012-2017* du Protecteur du citoyen, en avril 2012, ce programme s'intitulait *Programme d'analyse de la non-récurrence des problématiques ayant fait l'objet de recommandations acceptées dans les dossiers à effet collectif.*

INDICATEUR : MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME D'ANALYSE DE LA NON-RÉCURRENCE DES PROBLÉMATIQUES AYANT FAIT L'OBJET DE RECOMMANDATIONS ACCEPTÉES DANS LES DOSSIERS À EFFET COLLECTIF	
Cibles	**Résultat 2012-2013**
31 mars 2013 : Critères de sélection des dossiers et cibles fixés	Critères de sélection des dossiers et cibles fixés
À compter de 2013-2014 : 5 sujets analysés annuellement	– – –

Les cibles prescrites à la planification stratégique pour l'année 2012-2013 sont atteintes dans les délais prévus. Les éléments constitutifs du *Programme d'évaluation de l'efficacité des recommandations à effet collectif* ont été définis comme prévu et les critères de sélection des dossiers et des objectifs de vérification ont été établis et approuvés par les autorités du Protecteur du citoyen. Les deux premiers critères de sélection considérés sont les temps de référence et les temps de réaction, à l'aide desquels il est possible de préciser les paramètres d'extraction dans le système interne de gestion des dossiers. Finalement, trois descripteurs (sous-catégories, codes de mesure et codes spéciaux) ont été retenus pour procéder aux analyses, lesquelles furent complétées par deux exercices de filtrage de dossiers.

À la suite de l'application de ces critères de sélection, 8 cas comportant 64 motifs présentant une forte présomption de récurrence ont émergé. Ces 8 cas seront examinés en priorité avec les équipes d'enquête concernées dans l'objectif d'identifier les sujets qui seront analysés de façon exhaustive en 2013-2014.

Orientation 3
RENFORCER LA CAPACITÉ DE L'INSTITUTION À RELEVER SES DÉFIS INTERNES ET EXTERNES

Pour se mobiliser autour de ces deux premiers enjeux de sa planification stratégique (« Des citoyens et des droits davantage respectés » et « Un recours efficace »), le Protecteur du citoyen doit être une institution humaine et performante. C'est en demeurant à l'écoute des besoins des citoyens qui s'adressent à lui et en comptant sur un personnel compétent et engagé qu'il sera en mesure de l'être. Pour relever ce défi, il doit mettre à la disposition de son personnel des outils qui répondent à ses besoins.

Axe d'intervention 3.1
LA QUALITÉ DES SERVICES

Le Protecteur du citoyen constate depuis quelques années déjà des changements chez plusieurs personnes qui font appel à lui, dont une vulnérabilité accrue causée par des problématiques de santé mentale, de dépendance, d'analphabétisme ou d'adaptation sociale. Cela l'amène à vouloir adapter les façons dont il répond aux demandes de services et aux besoins de ces citoyens. Pour ce faire, il doit préalablement définir ces besoins et attentes.

OBJECTIF 3.1.1 OFFRIR DES SERVICES ADAPTÉS AUX BESOINS DES CITOYENS

En 2011-2012, le Protecteur du citoyen s'était engagé à procéder à l'envoi d'un nouveau sondage de satisfaction, qu'il réalisera au cours de l'année 2013-2014. Cet exercice permettra d'établir la mesure étalon de la satisfaction, à partir de laquelle un objectif d'amélioration de 10 % est à atteindre en 2016-2017.

INDICATEUR : NIVEAU DE SATISFACTION DES CITOYENS CIBLÉS EN REGARD DE L'ADÉQUATION DES SERVICES À LEURS BESOINS SPÉCIFIQUES	
Cibles	**Résultat 2012-2013**
31 mars 2013 : Établissement de la mesure étalon	Établissement de la mesure étalon en voie d'être complété (estimation à 75 %)
31 mars 2017 : Hausse de 10 %	– – –

La cible que s'était fixée le Protecteur du citoyen pour 2012-2013 a été partiellement atteinte. En effet, bien que cette mesure étalon n'ait pu être établie au 31 mars 2013, les étapes préparatoires afin de cibler les besoins spécifiques de l'institution quant à la réalisation de sondages de satisfaction ont été franchies en cours d'année. D'autres démarches entreprises ont permis d'identifier les éléments pertinents à considérer dans l'élaboration du sondage prévu en 2013-2014.

Le Protecteur du citoyen vise ainsi à mesurer la satisfaction des citoyens en regard de l'adéquation de ses services à leurs besoins spécifiques. Il souhaite ultimement que les services qu'il rend soient bien adaptés aux besoins de tous les citoyens et tiennent compte de leurs particularités ou de leur vulnérabilité, le cas échéant.

Parmi les étapes franchies en 2012-2013, l'institution a effectué l'analyse quantitative et qualitative de l'ensemble des plaintes relatives à ses services au cours des trois années précédentes. Cet exercice a permis de mieux connaître les motifs d'insatisfaction allégués et ceux jugés fondés au terme de leur traitement, ainsi que de cibler les processus d'administration de ces plaintes qui pourraient éventuellement être bonifiés.

Le Protecteur du citoyen a également procédé à huit ateliers de travail à l'interne afin de préparer le questionnaire et l'administration du sondage, tout en se dotant d'un logiciel pour sa réalisation.

À terme, ces travaux ont mené le Protecteur du citoyen à adapter l'*Outil québécois de mesure de la satisfaction* à sa *Déclaration de services aux citoyens* afin d'élaborer la mesure étalon la plus conforme à ses réalités.

Au 31 mars 2013, le Protecteur du citoyen amorçait la version finale du questionnaire et la modification de son système de gestion des dossiers, de manière à pouvoir y inscrire le consentement formel des citoyens à participer ultérieurement au sondage de 2013-2014.

Axe d'intervention 3.2
L'APPUI AU PERSONNEL

La performance du Protecteur du citoyen est indissociable de la qualité et de l'expertise de son personnel. C'est pourquoi il déploie des efforts importants afin d'assurer aux citoyens que leurs demandes de services sont traitées par des employés dont les compétences et les connaissances sont optimales. L'institution souhaite continuer à déployer les moyens appropriés pour appuyer son personnel dans l'exercice de ses fonctions et dans l'atteinte d'une performance dont bénéficieront au premier chef les citoyens qui font appel à lui.

OBJECTIF 3.2.1 POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES REQUISES ET LE TRANSFERT DES SAVOIRS

Le développement continu des compétences requises et le transfert des savoirs s'accentueront au cours des prochaines années, par un enrichissement des activités inscrites au plan annuel de développement des ressources humaines et leur réalisation la plus exhaustive possible. Ce développement se manifeste également par l'identification des emplois-clés au sein de l'institution et de moyens assurant la transmission des connaissances associées à ces emplois.

INDICATEUR : PROPORTION DES ACTIVITÉS DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES RÉALISÉES	
Cible	**Résultat 2012-2013**
90 % annuellement	92 %

En 2012-2013, le Protecteur du citoyen a réalisé 92 % des activités prévues à son plan de développement des ressources humaines, planifié en début d'année, dépassant du coup la cible établie. Plus de la moitié de ce plan visait des activités collectives, regroupées à la suite d'une collecte des besoins dans les différentes unités administratives. Les activités sectorielles planifiées dans chaque unité administrative et celles liées au développement des gestionnaires ont pour leur part été entièrement réalisées à l'interne. Seules deux activités collectives ont dû être reportées au début de l'année 2013-2014.

Il importe de souligner la pertinence des activités de développement réalisées. En effet, comme illustré au chapitre consacré à l'utilisation des ressources, la majorité des ressources financières dévolues au développement des ressources humaines, soit 69,1 %, visait plus particulièrement à « favoriser le développement des compétences ». L'investissement financier consacré au développement des ressources humaines a par ailleurs augmenté de 37 271 $, passant de 224 914 $ à 262 184 $[4].

INDICATEUR : POURCENTAGE DES EMPLOIS-CLÉS DONT LES SAVOIRS SONT DOCUMENTÉS	
Cible	**Résultat 2012-2013**
100 % des emplois-clés	Le choix des emplois-clés visés par la cible a été effectué

En 2012-2013, le Protecteur du citoyen a amorcé les travaux relatifs à la documentation des savoirs liés aux emplois-clés, en identifiant dans cette catégorie les emplois de délégués et de délégués adjoints. Mentionnons que ces deux types d'emplois regroupent 60 % de l'effectif permanent de l'institution.

De plus, un projet pilote avait pour objectif de documenter les savoirs à transférer pour les emplois de délégués adjoints, respectivement en matière de santé et de sécurité au travail et de curatelle publique. Ce projet a permis de confirmer la pertinence d'utiliser la *Banque de références institutionnelles* (BRI) pour conserver et exploiter ces savoirs. Ce projet pilote a également servi à préciser les catégories de connaissances qui seront à documenter pour les autres emplois visés par cet indicateur.

OBJECTIF 3.2.2 APPUYER L'ENGAGEMENT ET LA RESPONSABILISATION DU PERSONNEL

Le Protecteur du citoyen a réalisé plusieurs actions relatives à la révision de processus et de pratiques de travail, en ce qui a trait au traitement des demandes de services et à l'utilisation du système de gestion des dossiers.

INDICATEUR : POURCENTAGE DE PROJETS LIÉS À LA TRANSFORMATION DES PROCESSUS ET DES PRATIQUES QUI ONT ÉTÉ PLANIFIÉS EN ASSOCIANT LE PERSONNEL CONCERNÉ	
Cible	**Résultat 2012-2013**
100 % des projets	100 %

Les projets de transformation des processus et des pratiques ont pris la forme, en 2012-2013, d'une révision de 9 processus de travail et de la réalisation de 6 chantiers abordant des préoccupations communes à plusieurs de ces processus, auxquels ont participé 44 employés et 7 gestionnaires.

4 Ces montants incluent les frais directs (inscription et déplacements) et les frais indirects (salaires des employés participants).

Cette implication du personnel dans la recherche de solutions à différentes préoccupations opérationnelles contribue directement à la responsabilisation et à l'engagement recherchés. Elle représente un investissement pour les années à venir afin que les changements soient plus faciles à intégrer.

Axe d'intervention 3.3
LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

La performance du Protecteur du citoyen repose notamment sur des processus de travail optimaux et sur un soutien pertinent apporté par les technologies de l'information, afin que son personnel soit en mesure de réaliser ses mandats avec efficacité.

Pour ce faire, l'institution vise, par les moyens présentés ci-après, à générer des gains d'efficience dans le traitement des demandes de services et à améliorer ses systèmes de gestion des dossiers et des documents.

OBJECTIF 3.3.1 GÉNÉRER DES GAINS D'EFFICIENCE DANS LE TRAITEMENT DES DEMANDES

L'actualisation des systèmes technologiques utilisés en soutien aux principales activités de l'institution s'étant amorcée en 2012-2013 afin de mieux servir d'appui au travail du personnel (voir l'objectif 3.3.2), cela a notamment été l'occasion de revoir l'ensemble des processus de travail des directions d'accueil et d'enquêtes du Protecteur du citoyen.

INDICATEUR: POURCENTAGE DE GAINS D'EFFICIENCE DANS LE TRAITEMENT DES DOSSIERS INDIVIDUELS	
Cibles	**Résultats 2012-2013**
31 mars 2013 : Éléments à optimiser identifiés dans les processus déterminés	Les éléments à optimiser ont été identifiés dans chaque processus étudié
31 mars 2017 : Diminution* de 10 %	Diminution de la durée moyenne de traitement par rapport à 2011-2012 : secteur *Administration publique* : – 12,5 % secteur *Santé et services sociaux* : – 10 %

* Dans le *Plan stratégique 2012-2017*, la cible indique une « hausse » de 10 %. Ce terme a été remplacé par « diminution » pour une meilleure compréhension du résultat. Il s'agit en fait d'une hausse d'efficience qui se matérialise par une diminution de la durée moyenne de traitement.

En ce qui concerne la première cible, tous les éléments à optimiser pertinents ont été identifiés. D'une manière générale, ils se rapportent aux objectifs suivants :

- Gestion plus efficiente des délais dans les divers processus de travail ;
- Intégration de la numérisation à l'entrée des divers documents recueillis en cours d'enquête ;
- Élimination de certaines activités sans valeur ajoutée ;
- Simplification des processus d'approbation ;
- Développement de la fonction de veille stratégique ;
- Amélioration des mécanismes de suivi des recommandations ;
- Révision globale de la codification des dossiers d'enquête.

Quant à la deuxième cible, elle renvoie à une hausse de la productivité et à des gains d'efficience dont le Protecteur du citoyen rend compte, dans les faits, par la durée moyenne de traitement des demandes de services dans les secteurs *Administration publique* et *Santé et services sociaux*[5]. L'amélioration de la durée moyenne de traitement devrait aussi découler des gains d'efficience que l'institution obtiendra de la révision des processus, objet de la première cible du présent indicateur.

Les tableaux qui suivent établissent les résultats obtenus en 2012-2013, en comparaison avec les données de l'année précédente.

Administration publique
La durée moyenne de traitement *(en jours ouvrables)*

PLAINTES	2011-2012	2012-2013	VARIATION
Plaintes fondées	44,3	38,4	– 13,3 %
Plaintes non fondées	30,2	26,1	– 13,6 %
Durée moyenne	**33,7**	**29,5**	**– 12,5 %**

Dans le secteur *Administration publique*, la durée moyenne de traitement des plaintes jugées à terme fondées ou non fondées a diminué de 12,5 % depuis 2011-2012, passant de 33,7 à 29,5 jours ouvrables.

Santé et services sociaux
La durée moyenne de traitement *(en jours ouvrables)*

PLAINTES	2011-2012	2012-2013	VARIATION
Plaintes et signalements fondés	133,9	120,2	– 10,2 %
Plaintes et signalements non fondés	95,2	86,3	– 9,3 %
Durée moyenne	**114,0**	**102,6**	**– 10,0 %**

Dans le secteur *Santé et services sociaux*, la durée moyenne de traitement des plaintes jugées à terme fondées ou non fondées a diminué de 10 % comparativement à 2011-2012 : elle est passée de 114,0 à 102,6 jours ouvrables. Ainsi, malgré la hausse importante (38,2 %) des interventions découlant de signalements reçus dans ce secteur et la charge de travail supplémentaire qu'elle occasionne, la durée totale de traitement des plaintes s'est nettement améliorée cette année.

L'objectif de générer 10 % de gains d'efficience dans le traitement des demandes d'ici 2017 a donc été atteint dès la première année de mise en œuvre du plan stratégique. La priorité accordée aux efforts d'amélioration de la productivité sera malgré tout maintenue afin de réduire encore davantage, si possible, les délais de traitement des plaintes et signalements dans tous les secteurs, sans cependant nuire à l'équité procédurale et à la qualité des conclusions.

5 La durée de traitement d'un dossier est calculée à partir de la réception des documents essentiels à son examen jusqu'à la transmission des conclusions au citoyen.

OBJECTIF 3.3.2 ACTUALISER LES SYSTÈMES DE GESTION DES DONNÉES ET DES DOCUMENTS

À l'instar de plusieurs organisations publiques, le Protecteur du citoyen utilise les technologies comme un outil pour soutenir sa mission et entend tirer profit des ressources informationnelles en tant que levier de performance.

Une actualisation du système de gestion des dossiers d'enquête a été amorcée en 2012-2013 afin de répondre aux besoins de l'institution, à son évolution et à ses objectifs de performance et de gestion.

Le système de gestion des documents administratifs est également en révision en vue d'une transition vers une approche numérique.

INDICATEUR : RÉALISATION D'UN PLAN TRIENNAL D'ACTUALISATION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES	
Cibles	**Résultat 2012-2013**
31 mars 2013 : Plan triennal adopté	Plan triennal en voie d'être adopté (Réalisé à 75 %)
31 mars 2016 : Plan réalisé	– – –

La cible concernant l'élaboration et l'adoption d'un plan triennal d'actualisation des ressources informationnelles est en voie d'être atteinte, sa réalisation étant estimée à 75 % au 31 mars 2013.

La phase d'architecture détaillée du prochain système de gestion des dossiers permettra de préciser les coûts de ce projet majeur. Il a donc été jugé approprié d'attendre l'obtention de ces renseignements, prévue en juin 2013, avant d'adopter formellement le plan triennal des ressources informationnelles.

INDICATEUR : RÉALISATION DES TRAVAUX D'ACTUALISATION DES SYSTÈMES DE GESTION DOCUMENTAIRE ET DE GESTION DE DOSSIERS		
Cibles		**Résultat 2012-2013**
31 mars 2013 :	Plan des travaux d'actualisation adopté	Plan adopté
31 mars 2017 :	Travaux réalisés	– – –

Au 31 mars 2013, le plan des travaux d'actualisation de l'actuel système de gestion des dossiers a été formellement adopté dans le cadre du dossier d'affaires présenté au Secrétariat du Conseil du trésor pour obtenir le financement nécessaire à sa réalisation. En parallèle, une étape de révision des processus relatifs au traitement des demandes de services des citoyens et de définition des besoins a été réalisée en 2012-2013, avec la collaboration d'une ressource externe. Enfin, un appel d'offres public a été lancé en février 2013, relativement à la phase d'architecture du projet qui doit débuter en avril 2013.

Quant au système de gestion documentaire, les autorités du Protecteur du citoyen ont convenu de reporter l'amorce des travaux d'actualisation afin de consacrer les ressources disponibles au projet d'actualisation du système de gestion des dossiers, jugé prioritaire. Un plan des travaux d'actualisation du système de gestion documentaire devrait donc être réalisé au plus tard le 31 mars 2015, et les travaux amorcés en 2015-2016.

LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

LES ENGAGEMENTS

La *Déclaration de services aux citoyens*, en vigueur depuis le 1er avril 2012, traduit les engagements de l'institution pour servir adéquatement les citoyens qui s'adressent à elle et promouvoir les valeurs qui inspirent et animent son action.

Par différents moyens et approches, le Protecteur du citoyen offre des services accessibles aux citoyens et fait en sorte de leur éviter des formalités administratives. Les citoyens qui font appel à lui peuvent compter sur une approche humaine et courtoise. Leurs plaintes seront traitées avec rigueur et compétence, et ils peuvent s'attendre à recevoir des explications claires, en toute transparence. L'institution s'assure par ailleurs de mettre en place les mécanismes nécessaires pour que les demandes des citoyens soient traitées dans les meilleurs délais possible, en prenant en considération les ressources dont elle dispose. Lorsque les délais sont plus longs que souhaité, elle informe alors les citoyens concernés de l'évolution de leur demande de services.

Pour assurer le respect de ses engagements, le Protecteur du citoyen a mis en place différents moyens de contrôle de la qualité des services et des délais de traitement des dossiers. Il produit notamment un rapport mensuel sur les indicateurs de délais de réponse et utilise une méthodologie d'analyse des demandes de services commune à tous les dossiers, qui en garantit la cohérence de traitement. Il applique également un programme d'assurance qualité relatif à la conformité des données et s'assure du respect des politiques, directives et procédures opérationnelles, qui sont régulièrement mises à jour. Un comité sur la qualité des services surveille la prestation de services optimale aux citoyens et permet d'apporter les correctifs nécessaires en cas de manquement.

Dans un souci de simplification et d'efficacité de ses services téléphoniques, principal moyen d'accès utilisé par les citoyens, la réception des appels est centralisée à Québec. Les appels effectués par les personnes incarcérées dans les centres de détention sous administration québécoise sont, quant à eux, reçus par une équipe spécialisée regroupée au bureau de Montréal.

Les tableaux qui suivent font état des résultats obtenus en 2012-2013 relativement aux engagements inscrits à la *Déclaration de services aux citoyens*. Ces résultats sont complétés par les données concernant les plaintes relatives à la qualité des services jugées fondées, et ce, pour chacun des engagements.

DES DÉLAIS DE TRAITEMENT RAISONNABLES

Le Protecteur du citoyen s'impose des délais de services exigeants et met tout en œuvre pour les réaliser. Le tableau suivant rend compte des proportions dans lesquelles il a été en mesure de respecter ses engagements.

NOS ENGAGEMENTS	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Prendre votre appel téléphonique en moins de 20 secondes	84,8%	86,5%	88,5%
Accuser réception verbalement ou par écrit de votre demande dans les deux jours ouvrables	99,6%	99,6%	99,7%
Vous diriger vers la ressource appropriée dans les deux jours ouvrables si votre demande ne relève pas de notre compétence	93,8%	97,8%	97,7%
Tout mettre en œuvre pour compléter le traitement de votre demande dans un maximum de deux semaines (10 jours ouvrables), à compter de la réception des documents requis, si elle concerne un ministère ou un organisme du gouvernement du Québec	74,7%	71,0%	73,6%
Tout mettre en œuvre pour compléter le traitement de votre demande dans un maximum de trois mois (60 jours ouvrables), à compter de la réception des documents requis, si elle concerne un établissement ou une instance du réseau de la santé et des services sociaux	55,9%	48,9%	56,9%
Vous informer régulièrement de l'évolution des dossiers plus complexes et du délai dans lequel nous estimons pouvoir compléter leur traitement	---	---	ND

Le pourcentage d'appels qui ont été accueillis en moins de 20 secondes au cours de la dernière année s'est amélioré de 2 points, ce qui est largement supérieur aux standards reconnus (établis à 80,0%). Si l'on exclut les appels abandonnés par les citoyens avant 20 secondes, le pourcentage d'appels accueillis passe à 91,5%.

Le nombre d'appels faits au Protecteur du citoyen est quant à lui passé de 66 173 en 2011-2012 à 65 858 en 2012-2013. Quant au taux d'abandon[6], il est passé de 4,3% en 2011-2012 à 3,3% en 2012-2013, incluant les appels d'ordre administratif. Si l'on exclut toutefois les appels abandonnés à l'initiative des citoyens en deçà de 20 secondes, ce taux d'abandon chute à 0,9%.

À noter par ailleurs, la progression des autres modes de premier contact avec l'institution, qui atteignent 14,7% cette année[7].

L'engagement ayant trait à la communication d'un accusé de réception dans les deux jours ouvrables suivant la réception d'une demande de services est considéré comme respecté, l'écart de 0,3% n'étant pas significatif.

Quant aux citoyens dont les demandes de services ne relèvent pas de la compétence de l'institution, ils ont été dirigés vers les ressources appropriées à l'intérieur de deux jours ouvrables dans 97,7% des cas en 2012-2013. Ce résultat est comparable à celui de l'année précédente et le faible écart qui subsiste afin de respecter intégralement cet engagement est essentiellement dû à certaines demandes nécessitant des vérifications plus approfondies avant de pouvoir y donner suite. Cette étape franchie, les citoyens sont dès lors systématiquement dirigés vers la ressource appropriée.

6 Taux d'abandon : pourcentage des appels abandonnés à l'initiative des citoyens par rapport au nombre total d'appels reçus. Cet abandon a lieu soit avant la prise de l'appel par un employé, soit lorsque le citoyen se trouve dans la « file d'attente ».

7 Voir ci-après la section « Des services accessibles ».

Les indicateurs associés aux délais de traitement des demandes des citoyens diffèrent selon qu'ils concernent les dossiers du secteur *Administration publique* ou ceux du secteur *Santé et services sociaux*. Cette situation est justifiée par le fait que, généralement, un dossier traité dans ce dernier secteur nécessite un processus d'enquête qui lui est propre, avec des étapes et des procédures inscrites dans la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux[8]. De plus, il s'agit généralement de l'exercice d'un recours de deuxième niveau, amorcé à la suite d'une décision d'un commissaire aux plaintes et à la qualité des services occasionnant une complexité accrue de traitement. Enfin, alors que la majorité des conclusions du secteur *Administration publique* sont rendues verbalement, celles formulées par le secteur *Santé et services sociaux* doivent l'être par écrit.

Dans le secteur *Administration publique*, le résultat de 73,6% des demandes traitées dans un délai maximum de deux semaines (10 jours ouvrables) se situe dans la moyenne des dernières années, alors que 71,0% des dossiers avaient été traités en moins de 10 jours en 2011-2012 et 74,7% en 2010-2011[9]. La nature particulièrement complexe de certains dossiers explique qu'il est parfois difficile de les régler dans un délai de 10 jours ouvrables. Par ailleurs, pour l'année 2012-2013, 87,3% des dossiers du secteur *Administration publique* ont été traités en deçà de 40 jours ouvrables, ce qui constitue une amélioration par rapport à 2011-2012, où 85,0% des dossiers du secteur avaient été traités en 40 jours ouvrables ou moins.

Dans le secteur *Santé et services sociaux*, l'engagement lié au délai maximal de 60 jours ouvrables pour conclure le traitement des plaintes individuelles n'a pas été atteint, mais il s'est amélioré depuis la dernière année. Pour l'année 2012-2013, on compte ainsi 56,9% des demandes de ce secteur ayant été traitées dans un délai de 60 jours ouvrables ou moins, alors que 48,9% l'avaient été dans le même délai l'année précédente.

Il est à noter que 73,4% des demandes du secteur *Santé et services sociaux* ont été complétées dans un délai de 100 jours ouvrables ou moins, ce qui est davantage représentatif de la durée de traitement de l'ensemble des demandes de ce secteur, où – faut-il le rappeler – le Protecteur du citoyen intervient en deuxième instance. Une durée de traitement plus longue est entre autres nécessaire pour les dossiers qui présentent un degré plus élevé de complexité. Ce résultat constitue également une amélioration par rapport à 2011-2012, où 64,8% des demandes du secteur avaient été traitées en 100 jours ouvrables ou moins.

Le Protecteur du citoyen a également fermé, en 2012-2013, 275 signalements concernant des instances du réseau de la santé et des services sociaux relevant de sa compétence, contre 199 en 2011-2012. Il s'agit d'une hausse de 38,2%. Comme les signalements sont généralement plus exigeants en matière d'urgence et de ressources à y consacrer, notamment parce qu'ils nécessitent très souvent des déplacements sur place, leur traitement a inévitablement un effet important sur le traitement des autres demandes du secteur *Santé et services sociaux*.

L'institution a formellement introduit depuis avril 2012 un engagement visant à informer régulièrement les citoyens de l'évolution des dossiers plus complexes. Une directive a ainsi été acheminée aux directions d'enquêtes pour que tous les dossiers en traitement depuis plus de 30 ou 60 jours ouvrables soient mensuellement révisés par les coordonnateurs et les gestionnaires de ces directions. Les suivis requis sont ainsi effectués régulièrement dans tous les dossiers. Actuellement, il n'est toutefois pas possible de confirmer que, pour chacun des dossiers, les citoyens ont été informés régulièrement de l'état d'avancement du traitement, le système de gestion des dossiers ne permettant pas d'obtenir cette information. Les indicateurs requis à cette vérification seront prioritairement ajoutés au nouveau système de gestion des dossiers en développement. La vérification devrait donc être possible à compter du 1er avril 2015.

8 Chapitre P-31.1.

9 La légère baisse de pourcentage en 2011-2012 s'expliquait essentiellement par la réception massive de 355 demandes de citoyens sur une même problématique qui n'avait pu être traitée en deçà de 10 jours ouvrables, entraînant du même coup une baisse conjoncturelle du résultat global.

D'ici là, les citoyens sont informés de la durée approximative qui sera nécessaire pour traiter leur dossier lorsque celle-ci excède 10 jours ouvrables en *Administration publique* (dans 98,6% des cas) ou 60 jours ouvrables en *Santé et services sociaux* (dans 96,8% des cas). Ces résultats sont relativement stables par rapport à 2011-2012, où le résultat était de 98,3%, tant pour le secteur *Administration publique* que pour le secteur *Santé et services sociaux*.

En 2012-2013, l'engagement « Des délais de traitement raisonnables » a fait l'objet de 9 motifs d'insatisfaction jugés fondés relativement aux délais de traitement des demandes de services et d'un autre motif concernant le renvoi d'une demande vers une ressource appropriée.

Par sa *Déclaration de services aux citoyens*, le Protecteur du citoyen s'est aussi engagé à respecter les aspects qualitatifs suivants : la courtoisie, l'accessibilité, la rigueur, la confidentialité ainsi que la clarté et la simplicité. Ceux-ci sont abordés ci-après.

UNE APPROCHE HUMAINE ET DES SERVICES COURTOIS

Avoir une approche humaine et des services courtois, c'est faire preuve d'une attitude respectueuse à l'endroit des citoyens, proposer des services adaptés à leurs besoins et, entre autres, respecter l'heure des rendez-vous fixés avec eux.

Le respect est d'ailleurs l'une des valeurs promulguées par le Protecteur du citoyen dans son *Énoncé des valeurs*. Le personnel est tenu d'agir avec ouverture, courtoisie, considération et discrétion dans ses relations avec les citoyens, les employés des services publics et tout autre interlocuteur. Cette valeur est également inscrite dans les attentes formellement signifiées à tous les employés concernés.

Le *Plan stratégique 2012-2017* prévoit un objectif qui est d'« offrir des services adaptés aux besoins des citoyens ». Le Protecteur du citoyen ne laisse jamais un citoyen pour compte. Lorsque les services demandés ne relèvent pas de sa compétence, l'institution dispose d'outils pour diriger les citoyens au bon endroit. En cas de doute, elle procède à une analyse pour trouver la ressource appropriée vers laquelle diriger le citoyen. Le personnel reçoit aussi des formations lui permettant de réagir à diverses situations et de répondre adéquatement aux citoyens présentant des problématiques particulières.

Les employés du Protecteur du citoyen ont l'obligation de noter, dans un registre, tous les rendez-vous avec les citoyens qui ont lieu dans les bureaux de Québec et de Montréal. Ce registre atteste le moment précis où s'amorce le rendez-vous convenu. Ainsi, depuis le début de l'année 2012-2013, l'intégralité des heures de rendez-vous avec des citoyens inscrites à ce registre a été respectée.

En 2012-2013, un motif d'insatisfaction exprimé par une plainte en qualité des services a été jugé fondé en ce qui a trait à l'engagement « Une approche humaine et des services courtois ».

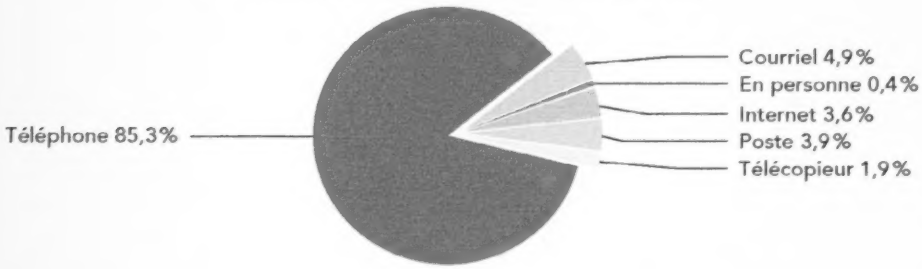
DES SERVICES ACCESSIBLES

L'organisation et l'horaire de travail du personnel d'accueil permettent d'assurer l'accessibilité[10] des bureaux de Québec et de Montréal. Les citoyens peuvent donc s'y présenter directement pour formuler leurs demandes de services, verbalement ou par écrit, ce qui assure une simplification de leurs démarches. Les citoyens peuvent également faire une demande par le formulaire sécurisé sur Internet, par la poste, par télécopieur ou par téléphone.

10 Cette accessibilité est respectée en tout temps, exception faite d'événements exigeant la fermeture temporaire des bureaux. Ceux-ci sont définis dans une politique administrative à cet égard. Il s'agit essentiellement de situations d'urgence susceptibles de mettre en danger la santé ou la sécurité des occupants de l'édifice, d'une alerte d'incendie ou d'un exercice d'évacuation et d'une panne d'électricité, de chauffage ou de climatisation ne pouvant être réparée à court terme. Hormis de brèves évacuations en novembre 2012 et en mars 2013, aucun événement n'a mené à la fermeture des bureaux en 2012-2013.

Le téléphone est le moyen le plus utilisé, avec 85,3% des demandes de services formulées de cette façon, et une messagerie vocale est disponible en dehors des heures d'ouverture. Les demandes transmises par courriel et par Internet semblent toutefois augmenter graduellement, au gré de l'utilisation croissante des technologies de l'information par la population, alors que la poste, le télécopieur et les demandes de services déposées en personne conservent leur utilité traditionnelle. Pour cette dernière catégorie, le Protecteur du citoyen offre, sur demande, un service d'interprétation en langage des signes québécois (LSQ).

Les modes de contact des demandes reçues



Le personnel du Protecteur du citoyen fait également en sorte que ses formalités et ses procédures soient les plus simples possible. En guise d'illustration, un membre du personnel à qui un citoyen manifeste le souhait de le rencontrer examine avec lui la nécessité de cette rencontre et se déplace au besoin.

En 2012-2013, un motif d'insatisfaction exprimé par une plainte en qualité des services a été jugé fondé en ce qui a trait à l'engagement « Des services accessibles ».

DES PLAINTES TRAITÉES AVEC RIGUEUR ET COMPÉTENCE

L'utilisation d'une méthode d'enquête éprouvée offre aux citoyens une première garantie que leurs demandes de services feront l'objet d'un examen complet, objectif et impartial par le Protecteur du citoyen. D'autres moyens ont cependant été mis en place.

Au premier chef, le personnel est recruté avec soin, au terme d'un processus de sélection spécialisé, exigeant et rigoureux. Dès l'embauche, chaque employé suit une formation élaborée en fonction de son profil d'emploi. Il acquiert ainsi une formation complète, entre autres sur la méthode d'enquête utilisée au Protecteur du citoyen ainsi que sur les lois et règlements pertinents à son secteur d'activité. Cette formation initiale est également enrichie, en cours d'emploi, par des mises à niveau ou par des formations répondant à des besoins particuliers. En tout temps, le personnel d'encadrement supervise l'employé et approuve formellement ses analyses et les conclusions qui s'en dégagent.

La confidentialité accordée aux renseignements fournis par les citoyens, de même qu'à ceux communiqués par les ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux, est une préoccupation constante chez le Protecteur du citoyen. Il en va de même pour la protection des renseignements personnels. Pour ce faire, l'institution veille à l'application des mesures prévues notamment à ses lois constitutives et à sa politique sur la sécurité de l'information, en plus de donner des séances d'information au personnel concerné. Celui-ci reçoit des consignes claires pour lui permettre notamment d'identifier les documents confidentiels comportant des renseignements personnels, et pour en disposer de façon sécuritaire lorsque leur conservation n'est plus requise. Des mesures sont communiquées au personnel pour l'usage d'ordinateurs et de téléphones portables, ainsi que pour le transport sécuritaire des dossiers.

En matière d'accès à ses installations, le Protecteur du citoyen a mis en place des mécanismes de contrôle et de sécurité des accès à ses locaux, à ses systèmes informatiques et à ses banques de données. Un comité institutionnel sur l'accès, la protection et la sécurité de l'information assure de plus un rôle préventif pour sensibiliser le personnel et lui rappeler l'importance de la protection des renseignements personnels.

En 2012-2013, 4 motifs d'insatisfaction exprimés par des plaintes relatives à la qualité des services ont été jugés fondés en ce qui a trait à l'engagement « Des plaintes traitées avec rigueur et compétence ».

DES EXPLICATIONS CLAIRES ET DES SERVICES TRANSPARENTS

Le Protecteur du citoyen met tout en œuvre pour fournir une information claire et complète aux citoyens. Dès qu'une demande de services lui est assignée, la personne responsable d'analyser la demande doit communiquer diligemment avec le citoyen afin d'identifier les motifs de plainte, de cerner ses attentes, de recueillir les renseignements pertinents et de clarifier au besoin le mandat du Protecteur du citoyen. Si la durée de traitement de la demande excède les délais prescrits dans les engagements de l'institution, le responsable informe le citoyen de l'avancement de son dossier et lui explique les motifs justifiant un délai additionnel. Au terme de son enquête, il communique ses conclusions motivées au citoyen.

Alors que pour le secteur *Santé et services sociaux*, la Loi prévoit que les conclusions sont transmises aux citoyens par écrit, celles rendues dans le secteur *Administration publique* se font généralement verbalement. Le Protecteur du citoyen transmet toutefois une réponse écrite à toute personne qui lui en fait la demande. Des consignes claires à cet effet sont d'ailleurs inscrites dans les documents de soutien, et les employés concernés sont sensibilisés à l'importance de fournir une réponse écrite lorsque le citoyen le requiert.

De plus, lorsqu'un citoyen souhaite obtenir copie d'un document contenu dans son dossier, sa demande est transmise au responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels du Protecteur du citoyen. Ce dernier s'assure du respect des obligations légales en la matière et de la confidentialité à accorder aux renseignements recueillis auprès d'autres interlocuteurs en cause.

En 2012-2013, un motif d'insatisfaction exprimé par une plainte en qualité des services a été jugé fondé en ce qui a trait à l'engagement « Des explications claires et des services transparents ».

LES PLAINTES RELATIVES À LA QUALITÉ DES SERVICES

Une personne insatisfaite du traitement de sa demande par le Protecteur du citoyen ou du non-respect d'un engagement de sa déclaration de services peut s'en plaindre verbalement ou par écrit. Le Protecteur du citoyen s'engage alors à accuser réception de la plainte du citoyen dans les deux jours ouvrables. Il s'engage également à lui communiquer une réponse claire et complète dans un maximum de 30 jours ouvrables. Alors que le premier engagement vise les plaintes **reçues** en cours d'année, le deuxième engagement s'applique aux plaintes **traitées** durant la même période.

Au cours de l'année 2012-2013, 36 personnes ont manifesté une insatisfaction concernant la qualité des services pendant que leur dossier était en traitement, alors que 60 autres l'ont fait une fois leur dossier conclu. C'est donc un total de 96 plaintes, formulées en 124 motifs d'insatisfaction, qui ont été reçues durant la dernière année.

NOS ENGAGEMENTS	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Accuser réception de votre plainte dans les deux jours ouvrables	97,7 %	90,7 %	90,6 %

Le Protecteur du citoyen a accusé réception, verbalement ou par écrit, à 87 des 96 plaignants (90,6 %) dans un délai de deux jours ouvrables. Des 9 autres plaintes, 4 ont fait l'objet d'un accusé de réception dans un délai inférieur à cinq jours ouvrables.

Le tableau qui suit fait état du ratio de plaintes reçues des citoyens concernant la qualité de ses services par rapport au nombre total de demandes de services. Ce ratio varie peu d'une année à l'autre et il équivaut, en 2012-2013, à une plainte sur 203 demandes de services.

Le ratio de plaintes / demandes de services

ANNÉE FINANCIÈRE	NOMBRE TOTAL DE DEMANDES DE SERVICES	VARIATION ANNUELLE DE LA DEMANDE TOTALE	NOMBRE DE PLAINTES REÇUES	VARIATION ANNUELLE DU NOMBRE DE PLAINTES	RATIO PLAINTES/ DEMANDES DE SERVICES
2010-2011	20 693	– 2,8 %	89	– 6,3 %	0,430 %
2011-2012	19 254	– 7,0 %	97	+ 9,0 %	0,504 %
2012-2013	19 460	+ 1,1 %	96	– 1,0 %	0,493 %

Dans la compilation des plaintes à l'égard des services du Protecteur du citoyen, une plainte reçue à la fin d'une année financière peut avoir été traitée au début de l'année suivante. C'est pour cette raison que le nombre de plaintes traitées et les motifs s'y rattachant ne correspondent pas au nombre de plaintes reçues et à leurs motifs associés.

NOS ENGAGEMENTS	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Vous communiquer une réponse claire et complète dans un maximum de six semaines (30 jours ouvrables)	59,5 %	91,7 %	97,1 %

Le pourcentage de plaintes en matière de qualité des services traitées en 30 jours ouvrables ou moins par le Protecteur du citoyen a atteint 97,1 %, soit une hausse de 5,4 points de pourcentage comparativement à 2011-2012, et de 37,6 points depuis 2010-2011. Cette amélioration est essentiellement attribuable à la mise en œuvre et à la consolidation d'une nouvelle procédure depuis octobre 2010.

En 2012-2013, 99 plaintes réparties en 127 motifs d'insatisfaction ont été traitées. De ces 127 motifs, 17 (13,4 %) ont été jugés fondés et ont mené à des mesures d'amélioration appropriées.

Au fil des ans, le Protecteur du citoyen constate le nombre important de motifs d'insatisfaction concernant des dossiers où des conclusions défavorables aux citoyens ont été rendues. Ces conclusions étant finales, et aucun mécanisme d'appel ou de contestation n'étant prévu compte tenu de la nature même de la mission et des fonctions de l'institution, ces citoyens s'adressent donc au responsable de la qualité des services institutionnels dans l'espoir que ces conclusions soient modifiées. Or, et comme l'énonce expressément la *Déclaration de services aux citoyens*, une plainte relative à la qualité des services ne peut viser un tel objectif. C'est essentiellement ce qui explique que plus du quart des plaintes traitées (25,2 %) ont été déclarées irrecevables.

Le Protecteur du citoyen reçoit toutefois de fréquents témoignages de satisfaction à l'endroit de la qualité de ses services rendus par ses employés, qu'il ne comptabilise cependant pas.

LES AFFAIRES PARLEMENTAIRES

Institution de l'Assemblée nationale, le Protecteur du citoyen s'efforce d'apporter aux parlementaires un éclairage constructif sur les moyens d'améliorer la qualité des services publics.

En plus des interventions résultant de sa veille législative et réglementaire (dont le bilan complet est présenté dans le rapport annuel d'activités), les affaires parlementaires incluent le soutien aux commissions parlementaires dans l'exercice de leur mandat de surveillance des ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux. Ce soutien prend généralement la forme d'analyses et d'états de situation concernant les problématiques identifiées dans le cadre des interventions du Protecteur du citoyen.

Le 23 mai 2012, au moment du dépôt à l'Assemblée nationale de son rapport spécial intitulé *Les services aux jeunes et aux adultes présentant un trouble envahissant du développement : de l'engagement gouvernemental à la réalité* (TED-2), la protectrice du citoyen a tenu une rencontre d'information avec les membres de la Commission de la santé et des services sociaux à ce sujet.

Outre ses sept interventions écrites adressées aux commissions parlementaires visées, relativement à des projets de loi, le Protecteur du citoyen a été invité à plusieurs reprises par des commissions parlementaires à l'occasion de consultations sur les projets de loi. Ces invitations ont ultimement mené à deux auditions formelles :

- Le 22 mai 2012, relativement au projet de loi nº 64, Loi favorisant l'accès à la justice en matière familiale ;
- Le 12 mars 2013, relativement au projet de loi nº 12, Loi modifiant la Loi sur la police concernant les enquêtes indépendantes.

Le Protecteur du citoyen a par ailleurs transmis, au mois de mars 2013, un mémoire à la Commission des institutions relatif au rapport quinquennal 2011 de la Commission d'accès à l'information intitulé *Technologies et vie privée à l'heure des choix de société*. La protectrice du citoyen était appelée à participer, en avril 2013, à la consultation générale tenue par la Commission.

L'ensemble des interventions du Protecteur du citoyen auprès des commissions parlementaires est accessible sur son site Web www.protecteurducitoyen.qc.ca, sous l'onglet « Dossiers et documentation », section « Réactions aux projets de loi et de règlement ».

LA COOPÉRATION AVEC LES OMBUDSMANS

Le Protecteur du citoyen, comme ses homologues ombudsmans et médiateurs parlementaires des autres provinces et pays, participe aux travaux d'associations regroupant des institutions dont le mandat est similaire au sien.

Cette coopération s'exerce en priorité avec le Conseil canadien des ombudsmans parlementaires, l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie ainsi que l'Institut International de l'Ombudsman. Le Protecteur du citoyen partage les objectifs de ces associations, qui comprennent notamment la promotion de la connaissance des ombudsmans et de leur rôle, le soutien aux institutions existantes, la formation du personnel, l'encouragement à la recherche et à la diffusion de leurs résultats. Il choisit de prendre part à certaines de leurs activités en fonction de leur apport au renforcement de son expertise, ou de la possibilité de partager son expérience et son savoir-faire avec des institutions comparables.

En tant que première vice-présidente de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie, la protectrice du citoyen a participé en octobre 2012 à la réunion de son conseil d'administration qui s'est tenue à Tirana (Albanie), parallèlement à une rencontre de l'Association sur le thème « Pour un renforcement des compétences des Médiateurs et Ombudsmans dans la protection des droits des enfants ».

De plus, à titre de présidente du comité des adhésions de cette association, la protectrice du citoyen a mis en place des outils et un processus systématique d'examen relatifs aux demandes d'adhésion ou de changement de statut des membres, dans le but d'en assurer l'uniformité et l'équité de traitement.

Le Protecteur du citoyen soutient activement deux volets particuliers de coopération avec les autres ombudsmans de la Francophonie, dont le premier est le *Recueil de la doctrine de l'Ombudsman*, élaboré sous l'égide de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie. Administré conjointement par le Protecteur du citoyen et son homologue du Maroc, cet outil de référence – qui permet le partage des méthodes, des stratégies et des solutions des ombudsmans et des médiateurs relativement à des problématiques similaires en matière de respect des droits des citoyens, d'amélioration des services et de bonne gouvernance – en était à l'étape de consolidation en 2012-2013.

Le deuxième volet de la coopération avec les ombudsmans de la Francophonie s'exerce par la participation aux travaux du Centre de formation et d'échanges en médiation, situé à Rabat (Maroc), dont les objectifs sont principalement d'appuyer la stratégie d'action des institutions de médiation, de renforcer les capacités d'intervention de leurs collaborateurs et de développer les connaissances relatives aux méthodes et aux techniques de médiation. Les séances de formation réunissent principalement des représentants des ombudsmans et des médiateurs des pays francophones de l'Afrique, de l'Europe et du Moyen-Orient. Lors de la 9e session de formation, tenue en mai 2012, une représentante du Protecteur du citoyen a présenté le *Recueil de la doctrine de l'Ombudsman*: ses objectifs, son potentiel en tant qu'outil de recherche comparative, les améliorations apportées depuis sa mise en ligne et l'enrichissement de l'outil par la contribution des participants.

En mai 2012, la protectrice du citoyen s'est rendue à Fredericton (Nouveau-Brunswick) pour la rencontre annuelle du Conseil canadien des ombudsmans parlementaires, qui regroupe les 10 ombudsmans parlementaires des provinces et territoires canadiens. Elle a aussi pris part, en novembre 2012, à la 10e Conférence mondiale de l'Institut International des Ombudsmans, qui s'est tenue à Wellington (Nouvelle-Zélande) sous le thème « Speaking Truth to Power : The Ombudsman in the 21st Century », où, à la demande du président de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie, elle représentait officiellement celle-ci.

Au cours de l'année 2012-2013, le Protecteur du citoyen a accueilli dans ses bureaux des représentants d'organisations de médiation étrangères désireux de mieux connaître les rôles, les mandats et le fonctionnement de l'institution. C'est ainsi qu'il a accueilli la Médiatrice du Faso pour une visite de travail en août 2012. Il a aussi reçu, en mars 2013, la visite de la directrice générale de l'Office cantonal des droits humains de la République et Canton de Genève (Suisse), qui a été chargée de mettre en place un bureau de type ombudsman.

Par ailleurs, le vice-protecteur Services aux citoyens et aux usagers a rencontré les commissaires bénévoles du Bureau de l'ombudsman de la Ville de Québec, afin de leur présenter le mandat et le fonctionnement du Protecteur du citoyen. La protectrice du citoyen a, quant à elle, pris part, en mars 2013, à une table ronde à l'occasion du 10e anniversaire de l'Ombudsman de Montréal. Les échanges portaient notamment sur les similitudes et les différences entre le travail du Protecteur du citoyen et celui de l'Ombudsman de la Ville et sur la question de l'évolution de la fonction et du rôle de l'ombudsman municipal.

Enfin, l'institution a pris part à des formations ou à des activités organisées par d'autres associations d'ombudsmans. Ainsi, le vice-protecteur Prévention et innovation a participé en octobre 2012 au 33e Congrès annuel de la United States Ombudsman Association, à Spokane (État de Washington, États-Unis), sous le thème « Ombudsmen : The Nature of Our Profession », s'intéressant particulièrement aux modes de fonctionnement d'ombudsmans américains dans la conduite d'enquêtes systémiques. Pour sa part, deux gestionnaires ont participé à une formation du Forum canadien des ombudsmans intitulée « Gérer les comportements déraisonnables des plaignants », présentée à Montréal en novembre 2012 par l'Ombudsman délégué de la Nouvelle-Galles du Sud (Australie).

Toutes ces activités et actions du Protecteur du citoyen participent concrètement au renforcement de son expertise, ainsi qu'au soutien professionnel requis par les institutions d'ombudsmans et de médiateurs, au Québec et ailleurs dans le monde, particulièrement celles qui en sont à leurs débuts ou dont le statut est fragile.

LA COMPARAISON AVEC D'AUTRES OMBUDSMANS

Le Protecteur du citoyen colligeait depuis 2007-2008 des données relatives aux champs de compétence des ombudsmans parlementaires au Canada, ainsi que des données sur les demandes reçues et traitées au cours d'une année financière ou civile, selon le cas.

Il innove cette année en ajoutant à ces mêmes informations des données de gestion comparées avec celles d'autres ombudsmans parlementaires au Canada et à l'étranger. Leur sélection repose sur la plus grande similarité possible de leurs domaines de compétence, de leurs régimes parlementaires et de leurs réalités démographiques avec ceux du Protecteur du citoyen ou du Québec, selon le cas. La disponibilité des données publiques officielles, seule source d'information retenue aux fins de cet exercice comparatif, complète les critères de sélection des institutions qui figurent à l'annexe 2 du présent rapport de gestion.

Cette annexe donne suite à la demande de la Commission de l'administration publique de l'Assemblée nationale[11]. Elle fait référence aux données rendues publiques pour l'année financière 2011-2012, même pour le Protecteur du citoyen, puisqu'il s'agissait là de la plus récente année de référence commune à l'ensemble des institutions retenues.

Il n'existe toutefois pas de standards nationaux ou internationaux sur les méthodes de compilation des données de gestion s'appliquant aux ombudsmans et médiateurs. Les données de l'annexe 2, recueillies dans les différents rapports publiés et sites Web des ombudsmans concernés, doivent donc être interprétées avec les réserves qui s'imposent.

Par ailleurs, afin de favoriser l'adoption de meilleures pratiques de gestion, notamment en matière d'évaluation et de suivi de la performance, le Protecteur du citoyen a confié à la Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires de l'Université Laval le mandat d'identifier des pratiques évaluatives appropriées et des indicateurs pertinents liés à la mission de protection de droits. À terme, ces travaux pourraient permettre d'établir une grille d'évaluation et des outils fiables rendant probante une comparaison en matière de gestion et de performance. Ces travaux pourront également être utiles aux institutions membres de l'Association des Ombudsmans et Médiateurs de la Francophonie ainsi que de l'Institution Internationale de l'Ombudsman.

11 Commission de l'administration publique, *Vingt-quatrième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics : rapport des conclusions et des recommandations à la suite de l'audition des sous ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative*, juin 2010, p. 13-18.

LES AUTRES ENJEUX DE GESTION

Le Protecteur du citoyen adhère de son propre chef aux enjeux de gestion gouvernementale en matière d'éthique et de déontologie, d'application de la langue française et de développement durable, en plus des obligations légales qui lui incombent d'emblée.

L'ACCÈS À L'INFORMATION ET LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Assujetti à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels en vertu de l'article 3 de cette loi, le Protecteur du citoyen se conforme aux obligations légales qui le concernent. Dans le respect de sa loi constitutive, de la Loi sur le Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux et de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, il tient également compte des règles particulières régissant l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels qui s'appliquent aux demandes de services des citoyens.

Bien que n'étant pas assujetti au Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels, le Protecteur du citoyen applique depuis octobre 2010 sa propre *Politique sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels*, qui intègre l'essentiel des exigences contenues à ce règlement. De nombreux documents et renseignements sont ainsi rendus publics sur le site Web du Protecteur du citoyen.

Le comité sur l'accès, la protection et la sécurité de l'information, que préside la protectrice du citoyen, joue un rôle consultatif en matière d'accès à l'information, de protection des renseignements personnels et de sécurité de l'information. Il s'assure également que les employés de l'institution reçoivent la formation adéquate en ces matières.

L'ACCÈS À L'INFORMATION

Au cours de l'exercice 2012-2013, le Protecteur du citoyen a répondu à 51 demandes d'accès formulées par 47 citoyens. De ce nombre, 35 concernaient l'accès à des renseignements personnels et 16 avaient pour objet l'obtention de documents administratifs.

Les demandes d'accès à l'information (2010-2013)

EXERCICE FINANCIER	NOMBRE DE DEMANDES	NOMBRE DE DEMANDEURS
2010-2011	50	47
2011-2012	43	42
2012-2013	51	47

Des 16 demandes d'accès à des documents administratifs, 7 ont été acceptées par le responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels, alors que 3 ont été refusées et 5 avaient pour objet des documents que l'institution ne détenait pas. Enfin, un citoyen a été dirigé vers un autre organisme puisque l'objet de sa demande ne relevait pas du Protecteur du citoyen.

Quant aux demandes concernant l'accès à des renseignements personnels, 27 ont été acceptées partiellement et une intégralement, alors qu'une a été refusée. Quant aux 6 autres demandes de cette catégorie, 4 citoyens s'étaient adressés au Protecteur du citoyen alors qu'il ne détenait aucun document les concernant et 2 autres se sont désistés. Le nombre de demandes acceptées partiellement s'explique par les dispositions législatives particulières applicables à l'institution relativement à la confidentialité des renseignements obtenus ou produits dans l'exercice des fonctions de ses employés.

Toutes les demandes ont été traitées dans le respect des délais qu'impose la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, soit 71 % en deçà du délai de 20 jours et 29 % à l'intérieur du délai maximal de 30 jours. Aucun de ces dossiers n'a fait l'objet d'une demande de révision à la Commission d'accès à l'information.

LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

En 2012-2013, sept séances de formation sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels ont été offertes aux nouveaux employés dès leur arrivée au sein de l'institution. Quinze employés ont ainsi pris part à ces formations. S'ajoutent les membres du personnel qui consultent de manière ponctuelle le responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels.

L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE

Par serment ou déclaration solennelle, tous les employés, les gestionnaires et les dirigeants du Protecteur du citoyen s'engagent à remplir leurs fonctions avec honnêteté, impartialité et justice et à n'accepter ni somme d'argent ni avantage autres que ce qui leur est alloué conformément à la Loi.

Cet engagement est renforcé par d'autres obligations institutionnelles découlant de l'*Énoncé de valeurs* guidant les interventions du Protecteur du citoyen et animant les actions de son personnel, un code d'éthique et de déontologie applicable à la protectrice du citoyen et aux vice-protecteurs et un autre consacré aux gestionnaires et aux employés de l'institution. Ce dernier code innove en établissant un mécanisme de divulgation de manquements ayant été constatés par les employés, complété par des mesures les protégeant contre toutes représailles.

Les deux codes d'éthique et de déontologie, diffusés sur le site Web du Protecteur du citoyen www.protecteurducitoyen.qc.ca, instituent également le *Registre des dons, marques d'hospitalité et autres avantages*, administré par le responsable de l'éthique au sein du Protecteur du citoyen. Cette personne est également chargée d'assurer le respect des codes et de conseiller tout membre de l'institution aux prises avec un dilemme d'ordre éthique.

LA POLITIQUE LINGUISTIQUE

Par sa politique relative à la langue de communication, le Protecteur du citoyen s'assure du respect de la Charte de la langue française[12] dans l'exercice de ses fonctions et dans ses relations quotidiennes avec les citoyens et ses interlocuteurs. Cette politique fait également écho aux dispositions de la Charte et de la Loi sur les services de santé et les services sociaux relatives aux communications avec les citoyens d'expression anglaise.

Les employés sont informés de l'application de la politique institutionnelle et sont assistés au besoin par le gestionnaire responsable en cette matière. De plus, chaque direction dont les employés sont en contact direct avec les citoyens s'est vu désigner en 2012-2013 une personne-ressource, choisie pour sa maîtrise de la langue anglaise et dont le mandat est d'assister ses collègues au besoin.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Adoptée en 2007, la Loi sur le développement durable[13] a pour objet d'instaurer un nouveau cadre de gestion au sein de l'administration publique afin que l'exercice de ses pouvoirs et de ses responsabilités s'inscrive dans la recherche d'un développement durable.

Le Protecteur du citoyen n'est pas assujetti à cette loi, mais il contribue au respect et à l'application des principes qui y sont énoncés, dans le contexte de sa mission, de son plan stratégique et de ses activités quotidiennes. La contribution de l'institution est décrite ci-après relativement à 6 des 16 principes de développement durable prévus à la loi.

SANTÉ ET QUALITÉ DE VIE

Plusieurs mesures favorisent la santé et le bien-être des employés du Protecteur du citoyen et leur assurent des conditions de travail sécuritaires. Ceux-ci ont ainsi accès à des services de santé regroupés et à un programme d'aide aux employés. Ils bénéficient de plus de politiques de conciliation travail-famille et d'un environnement de travail le plus écologique possible. Ces préoccupations sont par ailleurs traitées au besoin par le comité institutionnel sur l'organisation du travail.

Le personnel en contact direct avec les citoyens bénéficie de formations utiles pour interagir adéquatement avec les personnes qui présentent des besoins particuliers, ou qui pourraient présenter un risque pour leur sécurité. Des procédures de mesures d'urgence sont prévues et appliquées, lorsqu'elles sont requises.

ÉQUITÉ ET SOLIDARITÉ SOCIALES

L'exercice même de sa mission et de ses fonctions amène le Protecteur du citoyen à prévenir et à corriger les préjudices subis par les citoyens, tout en leur assurant un traitement équitable. Il contribue aussi à la justice sociale par ses interventions fréquentes auprès du législateur. Ses rapports d'enquête, sur des sujets collectifs ou systémiques, militent pour l'égalité des chances des citoyens, particulièrement pour les plus vulnérables d'entre eux.

12 Chapitre C-11.

13 Chapitre D-8.1.1.

À l'égard de ses employés, l'institution a mis en place des pratiques de dotation et de mobilité au travail transparentes, équitables et qui misent avant tout sur la compétence. Elle s'assure par ailleurs que tous les membres de son personnel respectent les principes éthiques et les règles déontologiques qui lui sont applicables.

PARTICIPATION ET ENGAGEMENT

Preuve de son engagement relativement à ce principe, le Protecteur du citoyen a fait de l'appui au personnel l'axe d'intervention 3.2 de son *Plan stratégique 2012-2017*. Les employés sont ainsi associés aux projets de transformation des processus et profitent de soutien pour le développement de leur potentiel professionnel.

ACCÈS AU SAVOIR

L'institution a inscrit à son plan stratégique un objectif lié au développement des compétences et au transfert des savoirs (objectif 3.2.1). Chaque nouvel employé bénéficie déjà d'un plan de formation complet, correspondant à son profil de tâches. Le personnel a de plus accès à une banque de références institutionnelles. Le Protecteur du citoyen favorise la poursuite des études de ses employés, le développement des compétences en gestion de son personnel qui présente des habiletés et un intérêt ainsi que la reconnaissance de scolarités complémentaires pertinentes.

PRÉVENTION

La prévention est au cœur des préoccupations du Protecteur du citoyen, comme en fait foi la première orientation de son *Plan stratégique 2012-2017* « Prévenir la manifestation des préjudices » et ses objectifs. De plus, l'axe d'intervention 2.3 de ce plan, « L'amélioration durable des services publics », prévoit deux objectifs liés à la surveillance et au contrôle de l'évolution des risques de résurgence des problèmes vécus par les citoyens. Le chapitre *Le plan stratégique 2012-2017* du présent rapport fournit plus d'information à cet égard.

PRODUCTION ET CONSOMMATION RESPONSABLES

Dans ses locaux de Québec et de Montréal, l'institution favorise la récupération sécuritaire. Elle encourage une utilisation raisonnable du papier, l'impression recto verso et participe du même coup à une diminution des coûts d'entreposage. La réalisation de l'objectif visant une actualisation des systèmes de gestion des données et des documents (objectif 3.3.2) facilitera l'adoption de pratiques de consommation encore plus responsables, notamment par la procédure de numérisation des documents dès leur réception.

L'UTILISATION DES RESSOURCES

Le Protecteur du citoyen vise, année après année, le meilleur équilibre possible entre la réalisation optimale de sa mission et la gestion rigoureuse des ressources mises à sa disposition.

LES RESSOURCES HUMAINES

L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

L'institution bénéficie d'une stabilité en matière de ressources humaines qui lui permet de maintenir la qualité des services auprès des citoyens qui font appel à elle.

Le tableau qui suit fait état de l'effectif autorisé au 31 mars 2013. Les trois autres tableaux illustrent la répartition de l'effectif en poste par unités administratives, par genres et par groupes d'âge.

L'effectif autorisé au 31 mars 2013 par catégories d'emploi

CATÉGORIES D'EMPLOI	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Hors cadre	3	3	3
Cadre	9	9	8
Professionnel	68	67	68
Technicien	33	34	35
Personnel de soutien	19	19	19
Total	**132**	**132**	**133**

L'effectif autorisé au Protecteur du citoyen a augmenté d'un poste au cours de l'année 2012-2013, à la suite de l'administration du dossier des employés occasionnels ayant travaillé une période continue de 44 mois sur une période de 48 mois. Cet effectif a donc été porté à 133 personnes travaillant à temps plein.

Un poste de cadre ayant été aboli au profit de l'effectif professionnel, le taux d'encadrement, en y incluant la catégorie hors cadre, est ainsi passé de 9,1 % au 31 mars 2012 à 8,3 % au 31 mars 2013.

L'effectif en poste au 31 mars 2013 par unités administratives

UNITÉS ADMINISTRATIVES	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Bureau de la protectrice du citoyen	2	2	2
Vice-protectorat – Services aux citoyens et aux usagers	83	86	84
Vice-protectorat – Prévention et innovation	18	20	20
Secrétariat général, Direction des affaires juridiques et Direction des communications	11	11	11
Direction des ressources humaines et de l'administration	12	11	11
Total	**126**	**130**	**128**

L'effectif en poste au 31 mars 2013 par genres

GENRES	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Féminin	90	92	91
Masculin	36	38	37
Total	**126**	**130**	**128**

L'effectif en poste au 31 mars 2013 par groupes d'âge

GROUPES D'ÂGE	2010-2011	2011-2012	2012-2013
35 ans et moins	26	24	25
36-40 ans	13	17	19
41-45 ans	9	8	6
46-50 ans	22	22	18
51-55 ans	24	26	27
56 ans et plus	32	33	33
Total	**126**	**130**	**128**

Le portrait de l'effectif en poste est stable d'une année à l'autre, et ce, pour les trois critères de répartition : selon l'unité administrative, le genre et le groupe d'âge.

Le personnel féminin constitue 71,1 % de l'effectif total. De plus, le rajeunissement du personnel se confirme, comme en font foi les catégories d'employés de 40 ans et moins, dont la proportion est passée de 31,0 % au 31 mars 2011 à 34,4 % au 31 mars 2013.

LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le Protecteur du citoyen participe au développement continu de ses ressources humaines. Le programme d'accueil, mis à jour en 2011-2012, est bien rodé et fait l'objet de commentaires d'appréciation de la part des nouveaux employés. Le plan annuel de développement des ressources humaines permet quant à lui de programmer des activités collectives qui répondent à des besoins communs et qui correspondent aux compétences requises dans les domaines d'intervention de l'institution.

Les principales formations collectives réalisées en 2012-2013 ont traité des thèmes suivants: les approches adaptées pour interagir avec une clientèle difficile, une meilleure connaissance du fonctionnement de l'administration publique, les techniques de rédaction, l'amélioration de la connaissance de la langue anglaise et le développement des aptitudes de coordination d'équipes d'enquête.

Le Protecteur du citoyen soutient de plus la poursuite des études pour les employés dont le programme de scolarisation est cohérent avec les compétences requises pour leurs fonctions.

La répartition des dépenses totales* destinées à la formation et au développement du personnel par champs d'activité

CHAMPS D'ACTIVITÉ	ANNÉE CIVILE 2011	ANNÉE CIVILE 2012
Favoriser le développement des compétences	153 194$	181 156$
Soutenir l'acquisition des habiletés de gestion	9 103$	19 273$
Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	13 148$	14 619$
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	26 902$	20 914$
Améliorer les capacités de communication verbale et écrite	22 567$	26 222$
Total	**224 914$**	**262 184$**

* Ces dépenses incluent les frais directs (inscription et déplacements) et les frais indirects (salaires des employés participants).

L'évolution des dépenses de formation

ANNÉE CIVILE	PROPORTION DE LA MASSE SALARIALE (%)	NOMBRE MOYEN DE JOURS DE FORMATION PAR PERSONNE	MONTANT ALLOUÉ PAR PERSONNE
2011	2,3	3,8	1 551,13$
2012	2,6	3,8	1 820,73$

Les jours totaux de formation par catégories d'emploi

ANNÉE CIVILE	CADRES	PROFESSIONNELS	FONCTIONNAIRES	TOTAL
2011	81,6	294,0	175,3	550,9
2012	45,5	350,0	151,7	547,2

LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET LA RELÈVE DE GESTION

Le Protecteur du citoyen trace périodiquement le portrait de son personnel pour s'assurer d'une main-d'œuvre compétente et adapter conséquemment ses stratégies en matière de gestion des ressources humaines. Chaque poste qui devient vacant et chaque renouvellement de contrat occasionnel sont examinés par les autorités, afin de déterminer l'allocation appropriée en fonction des priorités opérationnelles et des orientations stratégiques de l'institution.

Au cours de l'année 2012-2013, une démarche d'identification et de développement des emplois-clés a été élaborée en ce qui concerne la relève des coordonnateurs et la promotion à des emplois de délégués et de délégués adjoints. Les actions requises seront mises en œuvre au cours de l'année 2013-2014.

Les appels de candidatures en continu, mis en place en 2011-2012 dans le cadre des concours de recrutement aux emplois de délégués et délégués adjoints, portent fruit. Cette mesure a contribué à attirer des candidats de qualité, tout en réduisant les délais de dotation. L'institution a aussi poursuivi son programme d'embauche de stagiaires. À terme, ces candidats deviennent une source additionnelle pour la dotation des emplois de délégués et de délégués adjoints, tout en favorisant le rajeunissement de l'effectif du Protecteur du citoyen. La reconnaissance de la scolarité additionnelle lors de l'embauche, instaurée en 2012-2013, devrait quant à elle favoriser l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre au cours des prochaines années.

En ce qui concerne les départs volontaires, le premier tableau ci-après présente le taux de roulement des trois dernières années, en détaillant les motifs de ces départs. Le taux est relativement stable à 7,8 % et est principalement provoqué par les départs à la retraite et la mobilité vers la fonction publique. Le deuxième tableau identifie, pour sa part, les catégories d'emploi touchées par les départs à la retraite pour les mêmes années.

Départs volontaires (taux de roulement)

DÉPARTS	2010-2011	%	2011-2012	%	2012-2013	%
Nombre de départs	10	7,9%	8	6,2%	10	7,8%
Nombre de postes occupés	126		130		128	
Détail des départs						
Démission	3		1		2	
Retraite	6		3		2	
Mutation	1		4		6	
Total	10		8		10	

Les employés ayant pris leur retraite par catégories d'emploi

ANNÉE FINANCIÈRE	CADRES	PROFESSIONNELS	FONCTIONNAIRES
2010-2011	1	1	4
2011-2012	0	1	2
2012-2013	0	2	0

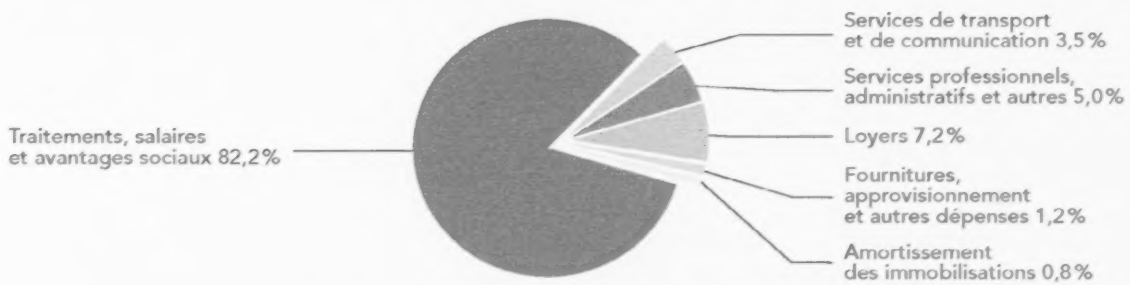
LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Bien que la Loi sur l'administration publique ne lui impose pas l'obligation de produire un plan annuel de gestion des dépenses, le Protecteur du citoyen s'y conforme par souci de rigueur administrative et de transparence. C'est ainsi que sont inscrits au *Budget de dépenses 2012-2013 (volume 1)*, consacré à l'Assemblée nationale et aux personnes désignées par elle, des crédits de 14,6 millions de dollars, soit une augmentation de 1,2% par rapport à l'année précédente. Cette hausse des crédits est attribuable à l'accroissement des coûts d'indexation des salaires et des dépenses non salariales.

Les dépenses pour l'année se terminant le 31 mars 2013 sont de 14,3 millions de dollars. Elles incluent l'amortissement et excluent les immobilisations. Le tableau qui suit présente les dépenses ventilées pour l'exercice 2012-2013 en les comparant avec les deux précédentes années et selon le modèle du Contrôleur des finances.

La ventilation des dépenses (en milliers de dollars)

CATÉGORIES	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Dépenses	14 125,0	13 694,0	14 271,0
Rémunération	11 488,0	11 155,2	11 732,6
Services de transport et de communication	456,4	512,1	500,5
Services professionnels, administratifs et autres	762,4	656,0	719,1
Loyers	1 029,5	1 004,2	1 031,3
Fournitures et approvisionnement	198,5	222,2	174,9
Autres dépenses	3,9	2,3	1,6
Amortissement des immobilisations	186,3	142,0	111,0



LA RÉMUNÉRATION ET LE FONCTIONNEMENT

Plus de 82% des dépenses du Protecteur du citoyen sont consacrées à la rémunération du personnel, ce qui s'explique par la nature même de sa mission et de ses fonctions. Ces dépenses ont progressé de 5,2% comparativement à 2011-2012. Près de la moitié de cette augmentation découle de la majoration des coûts occasionnée par l'indexation des salaires découlant de l'application des conventions collectives. L'augmentation du nombre d'embauches d'étudiants et de stagiaires explique également une partie de cette hausse.

Pour leur part, les dépenses de fonctionnement et d'amortissement en 2012-2013 sont demeurées stables par rapport à 2011-2012. Des mesures de contrôle des dépenses ont permis au Protecteur du citoyen de réaliser des économies notables aux postes des services de transport et de communication, ainsi qu'en fournitures et en approvisionnement. Il s'agit d'une réduction des dépenses de l'ordre de 8 % comparativement à 2011-2012. Ces économies ont permis à l'institution d'absorber la hausse des dépenses observées dans la catégorie des services professionnels, qui est en grande partie attribuable aux contrats accordés dans le cadre de la révision des processus entourant l'actualisation du système de gestion des dossiers.

LES IMMOBILISATIONS

Au cours de l'année 2012-2013, le Protecteur du citoyen a effectué des investissements pour un total de 35 584 $ afin de renouveler certaines infrastructures informatiques. Il a notamment fait l'acquisition de deux serveurs afin d'assurer la stabilité de son réseau informatique.

Le budget d'investissements (en milliers de dollars)

CATÉGORIES	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Acquisition d'immobilisation	102,7	58,7	35,6
Développement informatique	– – –	– – –	– – –

LA RÉPARTITION BUDGÉTAIRE PAR ORIENTATIONS ET LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN ANNUEL DE GESTION DES DÉPENSES

Dans son *Plan annuel de gestion des dépenses 2012-2013*, le Protecteur du citoyen a planifié d'allouer ses ressources humaines selon deux axes d'intervention fondamentaux de sa mission : les services aux citoyens et aux usagers ainsi que la prévention et l'innovation. Ces axes d'intervention (ou orientations) visent à assurer le plein exercice des pouvoirs de l'institution grâce à l'utilisation optimale des moyens d'action appropriés.

Le tableau ci-dessous présente l'utilisation des ressources financières consacrées aux orientations retenues. Ces montants sont constitués des coûts directs, auxquels sont ajoutés les frais généraux.

La répartition budgétaire 2012-2013 par orientations (en milliers de dollars)

ORIENTATIONS	DÉPENSES RÉELLES		DÉPENSES PRÉVUES	
	$	%	$	%
Orientation 1 : Les services aux citoyens et aux usagers	10,2	73,8	10,6	74,7
Orientation 2 : La prévention et l'innovation	2,7	19,1	2,6	18,2
Administration	1,0	7,1	1,0	7,1
Total des crédits servant à la répartition des orientations	**13,9**	**100,0**	**14,2**	**100,0**
Crédits permanents – régime de retraite des ex-protecteurs et des ex-vice-protecteurs	0,4	s. o.	0,4	s. o.
Total des crédits de dépenses	**14,3**	**100,0**	**14,6**	**100,0**

* Les pourcentages indiqués dans ce tableau sont arrondis et tiennent compte de toutes les décimales.

L'institution a donc respecté le budget qui lui était alloué pour l'année 2012-2013. Dans ce cadre, les variations entre les dépenses réelles et les dépenses prévues à l'égard des orientations sont attribuables à l'absence ou au roulement du personnel en cours d'année. Des employés occasionnels ont par ailleurs été affectés à la réalisation d'orientations spécifiques, en fonction du respect des priorités du *Plan stratégique 2012-2017* et de l'évolution de la demande.

Les deux orientations du plan annuel de gestion des dépenses représentent les axes d'activités fondamentales du Protecteur du citoyen, mais elles ne correspondent pas directement aux orientations prévues au *Plan stratégique 2012-2017*. Pour ce motif, le tableau suivant fournit des indications sur la réalisation des actions telles qu'elles apparaissent au *Plan annuel de gestion des dépenses 2012-2013* et il renvoie aux objectifs du plan stratégique à des fins de corrélation.

Actions prévues dans le *Plan annuel de gestion des dépenses 2012-2013*

ACTIONS	RÉSULTATS 2012-2013	RÉFÉRENCES
Orientation 1 : Les services aux citoyens et aux usagers		
Enquêtes donnant lieu à des règlements individuels et collectifs	Réalisé	Le Protecteur du citoyen traite les plaintes et signalements que lui adressent les citoyens. Il émet des recommandations visant à corriger la situation préjudiciable. Voir les objectifs 1.1.2 et 2.2.1 du *Plan stratégique 2012-2017*
Intercession auprès des instances publiques en faveur des citoyens	Réalisé	Le Protecteur du citoyen s'assure que les recommandations qu'il propose sont acceptées par les ministères, organismes publics et instances concernés. Voir les objectifs 1.1.2 et 2.2.1 du *Plan stratégique 2012-2017*
Initiatives visant des problématiques multisectorielles	Réalisé	De sa propre initiative, le Protecteur du citoyen produit des rapports spéciaux sur des problématiques systémiques impliquant simultanément plusieurs ministères, organismes ou instances. Voir l'objectif 1.1.2 du *Plan stratégique 2012-2017*
Orientation 2 : La prévention et l'innovation		
Étude des projets de lois et de règlements	Réalisé	La Protecteur du citoyen fait une veille législative et réglementaire systématique, et, s'il y a lieu, attire l'attention du législateur sur les situations qui pourraient être préjudiciables aux citoyens. Voir l'objectif 1.1.3 du *Plan stratégique 2012-2017*
Information et argumentaires transmis aux membres des commissions parlementaires	Réalisé	Le Protecteur du citoyen est régulièrement invité à se prononcer lors de commissions parlementaires ou à émettre ses recommandations, s'il y a lieu. Voir le chapitre 3 – *Les affaires parlementaires*
Veille de l'implantation effective de ses recommandations et rapport de leur suivi aux parlementaires	Réalisé	Le Protecteur du citoyen veille à l'implantation des recommandations acceptées par les ministères, les organismes et les instances concernés. Voir l'objectif 2.3.1 du *Plan stratégique 2012-2017* Il assure également le suivi des recommandations en regard de sa veille législative et réglementaire. Voir les détails dans le chapitre *Bilan de la veille législative et réglementaire* du *Rapport annuel d'activités 2012-2013*
Interventions systémiques et rapports à l'Assemblée nationale ou au gouvernement	Réalisé	Le Protecteur du citoyen produit les rapports jugés pertinents pour attirer l'attention de l'Assemblée nationale ou du gouvernement sur des problèmes systémiques constatés dans les services publics. Voir l'objectif 1.1.2 du *Plan stratégique 2012-2017*

LES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Les ressources informationnelles du Protecteur du citoyen, essentielles à la réalisation de sa mission et de ses engagements, incluent les infrastructures matérielles et logicielles, les systèmes d'information, les banques de données et les ressources documentaires. L'institution doit en assurer le pilotage, le développement, l'entretien et l'exploitation.

LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

En 2012-2013, un important projet d'actualisation du système de gestion des dossiers a été entrepris. Après la révision des processus de travail liés à la mission du Protecteur du citoyen et à partir des besoins recensés, un dossier d'affaires a été approuvé par les autorités compétentes. Ce projet s'échelonnera sur un horizon de deux ans, s'amorçant par une phase d'architecture débutant en avril 2013.

En cours d'année, l'intranet du Protecteur du citoyen ainsi que la *Banque de références institutionnelles* (BRI) ont été améliorés en ce qui a trait notamment à la navigation et à la mise en place de la consultation des statistiques de fréquentation.

L'actuel système de gestion des dossiers a quant à lui fait l'objet de travaux d'entretien qui se sont concrétisés par cinq livraisons pour corriger des anomalies urgentes. Des travaux de migration technologique, débutés en 2011-2012 afin d'apporter plus de stabilité à l'application, ont été mis en production.

Pour l'essentiel, ces actions ont été réalisées par des ressources internes de l'institution. Trois contrats avec des firmes externes, pour un montant total de 112 730 $, ont toutefois été attribués dans le contexte de ces projets. Le plus important (84 712 $) a été réalisé pour la révision des processus de travail dans le cadre du projet d'actualisation du système de gestion des dossiers. Les budgets prévus à cette fin, de même que les échéanciers de réalisation, ont été respectés.

LES ACTIVITÉS DE CONTINUITÉ ET D'ENCADREMENT EN MATIÈRE DE RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Deux vérifications de la qualité des dossiers d'enquête ont été effectuées au cours de l'année 2012-2013.

Dans le contexte du renouvellement du parc informatique, quatre serveurs ont été remplacés, au coût de 20 308 $. Afin de maintenir l'objectif de remplacement des postes sur un horizon de quatre ans, le Protecteur du citoyen a renouvelé en cours d'année 31,4 % des postes de travail (58 sur 185). Le coût de ces acquisitions a été de 41 011 $.

Par ailleurs, l'outil de collaboration et de messagerie a été mis à niveau et, sur le plan des télécommunications, l'institution a procédé au remplacement de tous ses commutateurs. Elle a aussi mis à niveau le logiciel de gestion des appels téléphoniques du bureau de Montréal et a changé de plateforme informatique pour la téléphonie cellulaire.

En ce qui a trait à ses services de documentation, l'institution a poursuivi l'élagage du centre de documentation, entrepris en 2011-2012. Une réflexion a été amorcée concernant les arrimages qui seront effectués entre le centre de documentation et la *Banque de références institutionnelles* (BRI), afin de permettre un éventuel transfert de certains documents vers cet outil informatique. L'objectif est d'optimiser l'utilisation du centre de documentation et de la BRI, en intégrant à cette dernière une version numérique de certains documents et ouvrages de référence. Le budget annuel du centre (43 000 $) a pour sa part été respecté.

LES RESSOURCES MATÉRIELLES

Dans le respect des disponibilités budgétaires, le Protecteur du citoyen s'est assuré que son personnel dispose des équipements et des locaux nécessaires à la réalisation de sa mission et de ses fonctions.

Au cours de l'année 2012-2013, l'institution a réduit ses besoins en espace d'entreposage des dossiers administratifs et des dossiers d'enquête, amorçant concurremment une opération d'épuration et de numérisation des documents. Ces actions permettront dès le début de l'année 2013-2014 de réduire encore les coûts d'entreposage des documents.

En mars 2013, le Protecteur du citoyen a aménagé un local additionnel afin de loger l'équipe de réalisation du projet du nouveau système de gestion des dossiers.

CONCLUSION

Le présent rapport annuel de gestion rend compte des résultats de la première année du *Plan stratégique 2012-2017* et de ceux relatifs aux engagements inscrits à la *Déclaration de services aux citoyens*, en vigueur depuis le 1er avril 2012. Il fait également état de l'utilisation efficiente de ses ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles.

Il démontre que le Protecteur du citoyen a atteint les objectifs qu'il s'est fixés et qu'il fournit les efforts nécessaires pour concrétiser les choix stratégiques qui soutiennent sa vision : *conduire à la pleine solution, pour un, pour tous.*

À l'affût des situations qui peuvent porter préjudice aux citoyens, l'institution a mis en place une structure matricielle de collaboration entre les équipes d'enquête et a déployé des moyens pertinents pour mettre en lumière les situations systémiques engendrant des dysfonctionnements. Une finalité anime ces actions : celle de proposer des solutions adéquates qui permettent d'améliorer, de façon durable, les services publics.

Au service des citoyens aux prises avec des difficultés dans leurs relations avec l'administration publique et le réseau de la santé et des services sociaux, le Protecteur du citoyen a révisé en profondeur ses processus internes pour répondre adéquatement aux attentes de ceux et celles qui font appel à lui. Il s'apprête à optimiser ses outils technologiques pour mieux y parvenir mais, déjà, il réussit à maintenir ou à améliorer ses délais de traitement des demandes de services et à faire accepter la quasi-totalité de ses recommandations.

L'institution a de plus déployé plusieurs moyens pour mieux faire connaître aux citoyens leurs droits et leurs obligations relativement aux services publics, et pour mieux se faire connaître comme recours non judiciaire et gratuit auprès de la population, des parlementaires et de leur personnel de circonscription.

En matière de gestion de ses ressources, le Protecteur du citoyen est demeuré performant au cours de l'année 2012-2013. Malgré une légère hausse des dépenses de rémunération (5,2 % par rapport à 2011-2012), principalement due à l'indexation des salaires découlant de l'application des conventions collectives, il a en contrepartie réussi à contraindre ses dépenses de transport, de fournitures et d'approvisionnement.

Le Protecteur du citoyen a ainsi maintenu la rigueur et la qualité de ses pratiques de gestion, qui avaient fait l'objet d'une priorité dans le précédent plan stratégique.

Cette performance, dans un contexte où les demandes de services se complexifient et où les ressources financières et humaines demeurent limitées, donne l'élan nécessaire à l'atteinte des objectifs du *Plan stratégique 2012-2017* dans les prochaines années de sa mise en œuvre.

ANNEXE 1

LES RÉSULTATS DU PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017 EN UN COUP D'ŒIL

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013			
			Atteint[1] ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2012-2013 ou non mesuré
1.1.1 Déceler les situations préjudiciables	Mise en œuvre d'un programme de détection des préjudices	31 mars 2013 : Programme adopté	√			
		31 mars 2017 : Programme mis en œuvre et complété				√
1.1.2 Recommander des solutions réalistes aux problèmes collectifs et systémiques constatés dans les services publics	Nombre de rapports sur les problématiques systémiques publiés	2 rapports par année	√			
	Proportion des recommandations à effet collectif et systémique acceptées par les ministères, organismes publics et instances	Recommandations à effet collectif : 95 %	√			
		Recommandations issues des rapports systémiques : 3 sur 4	√			
1.1.3 Proposer des réformes législatives et réglementaires conformes à l'intérêt général	Pourcentage de projets de loi et de règlement pertinents examinés	Projets de loi pertinents : 100 %	√			
		Projets de règlement pertinents : 100 %	√			
1.2.1 Renseigner les citoyens sur leurs droits et leurs obligations concernant les services publics	Nombre de personnes rejointes par différents moyens relativement à l'information sur les droits des citoyens	Hausse de 10 % entre 2012-2013 et 2016-2017		√		
1.2.2 Veiller au respect par les ministères, organismes publics et instances de leurs obligations à l'endroit des citoyens et du Protecteur du citoyen	Rappels aux ministères et organismes publics à la suite d'un constat de manquement à certaines obligations inscrites à la Loi sur la justice administrative et à la Loi sur l'administration publique	31 mars 2013 : Plan d'intervention complété	√			
		À compter de 2013-2017 : Rappels dans 100 % des cas constatés				√
	Rappels aux instances du réseau de la santé et des services sociaux à la suite d'un constat de manquement à l'obligation de référer au Protecteur du citoyen en 2e niveau	Rappels dans 100 % des cas constatés				√

[1] Un résultat est considéré comme atteint lorsqu'un écart inférieur à 1 % est observé par rapport à la cible.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013			
			Atteint ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2012-2013 ou non mesuré
2.1.1 Informer judicieusement les citoyens des services offerts	Mise en œuvre d'un plan de communication lié aux priorités institutionnelles établies annuellement	Plan de communication mis en œuvre annuellement		√		
	Taux d'achalandage du site Web institutionnel	Hausse de 20 %	√			
	Pourcentage des bureaux de circonscription dont le personnel a été rejoint dans l'année suivant une nouvelle législature	100 % des bureaux de circonscription	√			
2.2.1 Obtenir les correctifs appropriés à la situation de chaque citoyen	Proportion de correctifs acceptés par les ministères, organismes publics et instances par suite des recommandations sur dossiers individuels	95 %	√			
2.3.1 Exercer un suivi diligent des recommandations formulées aux ministères, organismes publics et instances	Proportion de suivis effectués dans les délais fixés concernant la mise en œuvre des recommandations dans les dossiers de plaintes et de signalements	100 % annuellement				√
	Proportion des recommandations dans les dossiers systémiques pour lesquels un rapport de suivi au 31 mars a été obtenu des ministères, organismes publics et instances	100 % annuellement			√	
2.3.2 Surveiller la pérennité des correctifs implantés	Mise en place d'un programme d'analyse de la non-récurrence des problématiques ayant fait l'objet de recommandations acceptées dans les dossiers à effet collectif	31 mars 2013 : Critères de sélection des dossiers et cibles fixés	√			
		À compter de 2013-2014 : 5 sujets analysés annuellement				√

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS 2012-2013			
			Atteint ou surpassé	En progression, en voie d'être atteint	Sous surveillance	Ne s'applique pas en 2012-2013 ou non mesuré
3.1.1 Offrir des services adaptés aux besoins des citoyens	Niveau de satisfaction des citoyens ciblés en regard de l'adéquation des services à leurs besoins spécifiques	31 mars 2013 : Établissement de la mesure étalon		√		
		31 mars 2017 : Hausse de 10 %				√
3.2.1 Poursuivre le développement des compétences requises et le transfert des savoirs	Proportion des activités du plan de développement des ressources humaines réalisées	90 % annuellement	√			
	Pourcentage des emplois-clés dont les savoirs sont documentés	100 % des emplois-clés		√		
3.2.2 Appuyer l'engagement et la responsabilisation du personnel	Pourcentage de projets liés à la transformation des processus et des pratiques qui ont été planifiés en associant le personnel concerné	100 % des projets	√			
3.3.1 Générer des gains d'efficience dans le traitement des demandes	Pourcentage des gains d'efficience dans le traitement des dossiers individuels	31 mars 2013 : Éléments à optimiser identifiés dans les processus déterminés	√			
		31 mars 2017 : Hausse de 10 %	√			
3.3.2 Actualiser les systèmes de gestion des données et des documents	Réalisation d'un plan triennal d'actualisation des ressources informationnelles	31 mars 2013 : Plan triennal adopté		√		
		31 mars 2016 : Plan réalisé				√
	Réalisation des travaux d'actualisation des systèmes de gestion documentaire et de gestion des dossiers	31 mars 2013 : Plan des travaux d'actualisation adopté	√			
		31 mars 2017 : Travaux réalisés				√

ANNEXE 2

TABLEAU COMPARATIF 2011-2012 DES OMBUDSMANS PARLEMENTAIRES

(champs de compétence, volume des demandes, performance et gestion)

Province ou pays	Population recensement 2011	Ministères et organismes	Sociétés d'État	Réseau scolaire	Jeunesse	Services correctionnels	Réseau municipal	Santé	Demandes reçues	Demandes fermées	Dépenses totales (2011-2012)	Coût (pour l'État) par habitant
Ombudsmans parlementaires canadiens												
Québec	7 903 001	C	HC	HC	HC[1]	C	HC	C	19 254	19 405	13 694 000	1,73 $
Ontario	12 851 821	C	C	HC	HC	C	HC	HC	18 541	18 384	10 774 000	0,84 $
Manitoba	1 208 268	C	C	HC	HC	C	C	C	3 763	ND	3 042 000	2,52 $
Saskatchewan	1 033 381	C	C	HC	HC	C	HC	C	2 918	ND	2 869 127	2,78 $
Alberta	3 645 257	C	HC	HC	HC	C	HC	C	4 594	837	2 296 169	0,63 $
Colombie-Britannique	4 400 057	C	C	C	C	C	C	C	8 014	8 237	5 260 037	1,20 $
Ombudsmans parlementaires du Commonwealth												
Grande-Bretagne	62 440 000	C	C	C	C	HC	HC	C	21 052	23 889	51 788 045[3]	0,83 $
Écosse	5 295 000	C	C	C	C	C	C	C	4 543	4 373	5 381 509[3]	1,02 $
Australie-Occidentale	2 369 700	C	C	C	C	C	C	HC	11 685	11 511	9 476 332[3]	4,00 $
Nouvelle-Zélande	4 405 000	C	C	C	C	C	C	C	10 636	10 250	7 343 018[3]	1,67 $

C : compétence HC : hors compétence ND : information non disponible

1 Bien que le Protecteur du citoyen traite les plaintes relatives aux centres jeunesse, il n'a pas compétence sur les décisions des directeurs de la protection de la jeunesse.

2 Taux établi sur la base du budget alloué, les dépenses réelles n'étant pas disponibles.

3 Dépenses converties en dollars canadiens en date du 22 mai 2013 [http://www.le-convertisseur.com]

Demandes reçues par 100 000 habitants	Ratio des demandes fermées / demandes reçues	Employés (équivalents temps complet)	Taux d'encadrement	Masse salariale / dépenses totales (%)	Taux d'adhésion aux recommandations	Plaintes sur les services / demandes reçues (%)	% plaintes fondées sur les services	Taux de satisfaction des citoyens
243,6	1,008	132	9,1%	81,5%	98,5%	0,5%	11,8%	7,1/10
144,3	0,992	86	10,5%	76,6%	ND	ND	ND	ND
311,4	ND	31	22,6%	83,4%[2]	ND	ND	ND	ND
282,4	ND	25	28,0%	75,3%	92,3%	ND	ND	ND
126,0	0,182	23	21,7%	84,0%	ND	ND	ND	ND
182,1	1,028	46	23,9%	67,5%[2]	ND	ND	ND	ND
38,2	1,002	422	ND	64,5%	100%	5,0%	12,4%	7,3/10
85,8	0,963	45	15,6%	76,0%	ND	0,7%	28,1%	5/10
493,1	0,985	64	11,0%	66,9%	100%	1,5%	5,4%	ND
241,5	0,964	64,4	14,0%	75,5%	ND	ND	ND	5,5/10

LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale
Québec

QUÉBEC - 525, boul. René-Lévesque Est, bureau 1.25
Québec (Québec) G1R 5Y4 - Téléphone : **418 643-2688**

MONTRÉAL - 1080, côte du Beaver Hall, 10e étage
Montréal (Québec) H2Z 1S8 - Téléphone : **514 873-2032**

Sans frais : **1 800 463-5070**
protecteur@protecteurducitoyen.qc.ca

www.protecteurducitoyen.qc.ca

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013
ISBN 978-2-550-67717-8 (version imprimée) ISBN 978-2-550-67718-5 (version PDF)
ISSN 0701-5984